



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TALOUSRISKIEN HALLINTA JULKISRAHOITTEISISSA KEHITTÄMISPROJEKTEISSA

Case: Päijät-Hämeen koulutuskonsernin  
julkisrahoitteinen projektitoiminta

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Ksenia Voroshilova  
Natalia Tarzalainen



Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VOROSHILOVA, KSENIA &  
TARZALAINEN, NATALIA:

Talousriskien hallinta julkisrahoitteisissa  
kehittämishankkeissa  
Case: Päijät-Hämeen koulutuskonsernin  
julkisrahoitteinen projektitoiminta

Taloushallinnon opinnäytetyö, 61 sivua, 15 liitesivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee riskejä ja riskien hallintaa julkisrahoitteisissa kehittämissuhteissa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskukselle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Päijät-Hämeen koulutuskonsernin julkisrahoitteisen T&K&I -projektitoiminnan riskejä ja niiden hallintaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään eri projektityyppejä ja projektin elinkaarta. Siinä kuvataan riskityypit sekä avataan riskienhallinnan käsite. Työssä käydään läpi riskienhallinnan vaiheet sekä riskienhallintamenetelmien valinta.

Empiirisessä osuudessa esitellään kohdeorganisaatiota ja sen projektitoimintaa, tulosaluiden projektitoimintaprosesseja ja projektityypitystä. Siinä myös analysoidaan kohdeorganisaatiolle tehtyyn tutkimukseen perustuvat tulokset. Tutkimuksessa yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Aineiston hankinta perustuu haastatteluihin ja Webropol - kyselyyn. Tutkimuksessa kerätään projektipäälliköiden mielipiteitä projektien riskeistä ja riskienhallinnasta. Siinä myös saadaan tietoa, miten projektipäälliköt osallistuvat toimialojensa projektitoiminnan talouden ja toiminnan etenemisen seurantaan ja talousriskien hallintaan.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että PHKK:n projektitoiminnassa on toimiva riskienhallinnan järjestelmä. Tutkimuksen tuloksista nousee kehittämiskohteita, joiden ratkaisemiseksi annetaan parantamishdotuksia. Kannattaisi tiukentaa riskien analyysia projektien suunnitteluvaiheessa ja riskien seurantaa sekä hallintaa toteutusvaiheessa. Riskien kartoitus ja analyysi vaativat tiukempaa ohjausta ja monipuolisempia apuvälineitä. Myös organisaation projektitoiminnassa on sisäisesti tiedonkulun, kommunikoinnin ja yhteistyön parantamisen varaa.

Avainsanat: projekti, riski, talousriski, riskienhallinta, julkisrahoitteinen kehittämissuhte

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

VOROSHILOVA, KSENIA &  
TARZALAINEN, NATALIA:

Financial Risk Management in the Publicly Funded Development Projects  
Case: Publicly Funded Project Activities  
in Lahti Region Educational Consortium

Bachelor's Thesis in Financial Management, 61 pages, 15 appendices

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with the risks and risk management in publicly funded development projects. It also focuses on the types of risks in the organization. The thesis is conducted as an assignment for the Lahti University of Applied Sciences Innovation Centre. The aim of this study is to identify the risks and risk management in the publicly funded development project activities of the Lahti Regional Educational Consortium.

The theoretical section studies different project types and the project cycle. This part describes the types of risks, the risk management concept, the steps of risk management and the selection of the risk management methods.

The empirical section of this thesis presents the case organization and its project activities. This part analyzes the results of the survey. The study is based on a combination of qualitative and quantitative methods. The data is obtained by interviews and a Webropol questionnaire.

The results show that publicly funded development project activities of the Lahti Educational Consortium have an effective risk management system. However, the study finds that the project activities of the case organization have a variety of problems. The problems can be minimized by improving risk analysis in the project planning phase as well as risk monitoring and risk management of the implementation phase. Based on the results of this study, it seems that the flow of information, communication and collaboration should be improved.

Key words: project, risk, financial risk, risk management, publicly funded development project

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelmat	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
1.5	Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet	5
2	PROJEKTINHALLINTA	8
2.1	Projektin määrittely	8
2.2	Projektityypit	9
2.3	PCM eli projektisyklin johtaminen	11
2.4	Projektin suunnittelu	14
2.5	Projektin toteutusvaihe	15
3	RISKIENHALLINTA PROJEKTEISSA	17
3.1	Riskin käsite	17
3.2	Riskityypit	17
3.3	Riskienhallinta ja sen vaiheet	19
3.3.1	Riskien tunnistaminen	20
3.3.2	Riskien arviointi	21
3.3.3	Riskienhallintamenetelmien valinta	22
3.3.4	Riskien tarkkailu ja toimenpiteiden toteutus	23
4	CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNIN JULKISRAHOITTEINEN PROJEKTITOIMINTA	24
4.1	Kuvaus Päijät-Hämeen koulutuskonsernista ja sen projektitoiminnasta	24
4.2	Koulutuskeskus Salpauksen ja Lahden ammattikorkeakoulun projektitoimintaprosessit	25
4.3	Lahden ammattikorkeakoulun projektityypitys	26
4.4	Tutkimusjärjestelyt	27
4.5	Kyselyn tulokset ja niiden analysointi	29
4.5.1	Kyselyyn osallistujat	29
4.5.2	Projektien suunnitteluvaihetta koskevat kyselyn tulokset	30
4.5.3	Projektien toteutusvaihetta koskevat kyselyn tulokset	35
4.5.4	Avoimien kysymysten tulokset	42
4.6	Haastattelut ja niiden analysointi	46

4.7	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	49
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	62

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Työn rakenne

KUVIO 2. PCM-malli mukaillen

KUVIO 3. Projektin elinkaaren yksinkertainen malli

KUVIO 4. Hyvän projektisuunnitelman sisältö

KUVIO 5. Projektin epäonnistumisen tekijät

KUVIO 6. Projektien riskityypitys

KUVIO 7. Riskienhallinnan vaiheet

KUVIO 8. Salpauksen elinkaarimallin vaiheet

KUVIO 9. Tutkimukseen valittujen projektien määrä tulosalueittain

KUVIO 10. Käynnissä olevat projektit vuonna 2011 tulosalueittain

KUVIO 11. Tutkimuskyselyn vastausprosentti

KUVIO 12. Tutkimuskyselyyn projektien osallistuminen tulosalueittain

KUVIO 13. Sisäinen ja/tai ulkoinen oman idean arviointi

KUVIO 14. Vastaavan suunnittelun kartoitus

KUVIO 15. Projektisuunnitelman tekeminen

KUVIO 16. Projektityöntekijöiden ammattitaitojen riittävyyden arviointi

KUVIO 17. Sisäinen työnjaon selvyys

KUVIO 18. Projektien alibudjetointi ja ylibudjetointi

KUVIO 19. Rahan riittävyys kyseisissä projekteissa

KUVIO 20. Talouden seurannan hyödyntäminen

KUVIO 21. Projektien laskennallisen rahan osuus

KUVIO 22. Talouden etenemisen esittely ohjausryhmässä

KUVIO 23. Riskienhallinnan menetelmien käyttäminen eri projekteissa

KUVIO 24. Riskienhallinnan menetelmien yhdistelmien käyttö

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Projektin ja tavanomaisen työtoiminnan välistä vertailua

TAULUKKO 2. Projektityypit

TAULUKKO 3. Riskin todennäköisyyden arviointi

TAULUKKO 4. Riskin vakavuuden arviointi

TAULUKKO 5. Riskien hallintasuunnitelman lomake

TAULUKKO 6. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueiden projektitoiminta

TAULUKKO 7. Lahden ammattikorkeakoulun projektityypitys

TAULUKKO 8. Projektien vakavimmat riskit

TAULUKKO 9. Riskitekijät, joita on vaikeaa ennakoida

TAULUKKO 10. Eri riskien todennäköisyys

TAULUKKO 11. Eri riskien vaikutus

TAULUKKO 12. Perusriskit julkisrahoitteisissa projekteissa

TAULUKKO 13. Tutkimustuloksista ilmennet projektien suunnittelu- ja toteutusvaiheen vahvat ja heikot kohdat

TAULUKKO 14. Projektien vakavimmat riskit tutkimuskyselyn vastausten mukaan



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kilpailukykyinen ja tehokas innovaatioympäristö auttaa parantamaan kansantalouden tuottavuutta (Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta 2011). Suomen jäsenyys Euroopan Unionissa avasi mahdollisuuden monille organisaatioille osallistua EU:n osarahoituksella käynnistettäviin projekteihin (EU-hanke 2011, 2). Nykyään toteutetaan paljon erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä projekteja, jotka ovat asiantilan parantamista, uuden toimintamallin luomista ja keskinäisen yhteistyön sekä tietämyksen lisäämistä (EU-projektiohjeistus 2002, 2).

Tilastokeskuksen mukaan tutkimus- ja kehitystoimintaan vuonna 2010 tehdyt investoinnit olivat lähes 6,9 miljardia euroa, jotka jaettiin seuraavasti: yritysten osuus oli 4,9 miljardia (71 %), korkeakoulujen 1,4 miljardia (20 %) ja muun julkisen tutkimuksen osuus 0,6 miljardia euroa (9 %). Suomen bruttokansantuotteesta tutkimus- ja kehittämismenojen osuus oli 3,9 %. (Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta 2011.)

Vaikka projekteja toteutetaan korkealla tasolla ja isoja rahasummia, osaamista ja kokemusta käyttämällä, kuitenkin osa projekteista epäonnistuu. Epäonnistuminen johtuu heikosta tai puutteellisesta projektinhallinnasta.

Projektinhallintaan erikoistunut konsulttiyritys PM Solutions teki mielenkiintoisen tutkimuksen projektien onnistumisesta. Tutkimukseen osallistui 163 tutkittavaa projektia. Joukossa oli suuria (39 %), keskikokoisia (25 %) ja pieniä (36 %) organisaatioita seitsemältä toimialalta. Yli kolmasosassa projekteista (37 %) oli epäonnistumisen riski tai projekti epäonnistui. Tutkimustulosten avulla saatiin viisi syytä projektin epäonnistumiseen (Strategies for Project Recovery 2011, 5):

1. Vaatimukset: epäselvät ja ristiriitaiset
2. Resurssit: puutteelliset ja huonosti suunnitellut
3. Aikataulut: liian tiukat ja epärealistiset
4. Suunnittelu: puutteellinen ja perustuu riittämättömiin tietoihin
5. Hallitsemattomat riskit.

Tutkimus osoitti, että vaikka on olemassa monia tekijöitä, jotka vaikuttavat projektin menestykseen, yksi tärkeimmistä on projektipäällikkö. Projektipäälliköllä on merkittävä rooli käsiteltäessä projektin ongelmien syitä ja näiden ongelmien oikeassa ratkaisussa. (Strategies for Project Recovery 2011, 2-6.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on erityisesti löytää vastauksia siihen, mitkä ovat Päijät-Hämeen koulutuskonsernin julkisrahoitteisen projektitoiminnan mahdolliset riskit. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten niihin suhtaudutaan ja minkälaisia menetelmiä sekä työvälineitä on kehitetty ongelmatilanteiden ratkaisuun.

Tutkimuksessa keskitytään talousriskien hallintaan sekä projektin suunnitteluvaiheessa (budjetointi, omarahoitus, resurssit ylipäänsä, tavoiteasetanta) että toteutusvaiheessa (projektihenkilöstön vastuu, johdon osallistuminen, talouspalvelut/projektipalvelut ja niiden tuki ja seuranta, ennakointimenetelmä, raportointi talon sisällä ja johdon osallistuminen riskien hallintaan, ongelmatilanteiden ratkaisut, talouden ja toiminnan yleinen seuranta ja menetelmät).

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen pääaineistokeruumenetelmä oli Webropol - kysely. Webropol on Internetissä toimiva sovellus, jolla toteutetaan erilaisia www-kyselyjä. Webropolin tehtävä on mahdollistaa helposti ja nopeasti tiedon kerääminen ja jalostaminen riippumatta vastaajan sijainnista. (Tietoa yrityksestä 2011.)

Tutkimusote oli pääosin kvantitatiivinen (määrällinen), mutta koska kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä ja työn tekemisen aikana haastateltiin tulosalueiden johtoa, tutkimus oli osittain myös kvalitatiivinen (laadullinen).

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita ja tuloksia voidaan havainnollistaa kuvioin tai taulukoin. Kerätyn aineiston

avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, muttei aina pystytä selvittämään asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus taas auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selvittämään asioiden syitä. Aineisto on usein tekstimuotoinen ja sen keruussa käytetään lomakehaastatteluja, haastatteluja tai käytetään valmiita aineistoja. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Opinnäytetyön pääongelma, johon haetaan vastausta, on:

- Millaisia riskejä (erityisesti talousriskejä) Päijät-Hämeen koulutuskonsernin julkisrahoitteisessa projektitoiminnassa on?

Alaongelmiksi voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

- Miten riskejä hallinnoidaan?
- Miten niitä voidaan ratkaista/poistaa?

Tutkimukseen valittiin 21 projektia, joiden projektipäälliköille lähetettiin tutkimuskysely (Liite 1). Lähteinä opinnäytetyössä on käytetty kirjallisuutta, luotettavia elektronisia lähteitä ja haastattelujen ja kyselyjen perusteella saatuja tietoja.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu viidestä luvusta. Kuviossa 1 on esitelty työn rakenne pääpiirteittäin.



KUVIO 1. Työn rakenne

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus, tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen käsitteet ja työssä käytettyjä lyhenteitä.

Johdannon jälkeen luvuissa 2 ja 3 käsitellään tutkimukseen liittyvää teoreettista taustaa. Toisessa luvussa esitellään projektin määritelmä, kuvataan eri projektityyppejä ja perehdytään projektin elinkaaren hallintamenetelmään. Kolmannessa luvussa kuvataan riskien määritelmä ja riskityypit sekä perehdytään riskienhallintaan yleisellä tasolla ja käydään läpi riskienhallinnan vaiheet ja riskienhallintamenetelmien valinta.

Neljännessä luvussa esitellään kohdeorganisaatiota ja sen projektitoimintaa, organisaation tulosalueiden projektitoimintaprosessit ja projektityypitystä sekä esitetään tutkimukseen liittyvät johtopäätökset ja suositukset kohdeorganisaation toiminnan parantamiseksi.

Viimeisessä luvussa on yhteenveto koko opinnäytetyöstä.

## 1.5 Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet

Projektitoiminnalla on oma terminologia. Vaikka termit ovat merkitykseltään suurelta osin selkeitä, käytetään opinnäytetyössä myös paljon käsitteitä ja lyhenteitä, joita ei yleiskielessä käytetä.

**Dynasty** on Päijät-Hämeen koulutus konsernin asianhallintajärjestelmä, johon vietään kaikki viralliset asiakirjat, rahoitus- ja maksatuspäätökset, sopimukset ja kilpailutusasiakirjat aikajärjestyksessä (Innofactor 2011).

**EAKR** on Euroopan aluekehitysrahasto, josta tuetaan projekteja, jotka kehittävät organisaatioita, innovaatioiden syntymistä, verkottumista, osaamista ja alueiden saavutettavuutta. EAKR-ohjelmien rahoitusta käytetään yhdessä ESR-ohjelman rahoituksen kanssa kilpailukyvyyn ja työllisyyden edistämiseksi. (Rakennerahasto 2011.)

**ESR** on Euroopan sosiaalirahasto, jonka tehtävänä on edistää erityisesti eurooppalaisen työllisyysstrategian ja työllisyyttä koskevien suuntaviivojen soveltamiseksi toteutettavia toimenpiteitä (Euroopan unionin portaali 2011 c).

**EU (Euroopan unioni)** on 27 Euroopan maan poliittinen ja taloudellinen yhteistyökumppanuus (Perustietoa Euroopan unionista 2011 a).

**Euroopan Komissio** on EU:n toimeenpaneva elin, joka laatii ehdotuksia EU-lainsäädäntöä varten ja hoitaa EU:n politiikan toteuttamiseen ja varojen käyttöön liittyviä tehtäviä (Tietoa Euroopan komissiosta 2011 b).

**Hanke** on kehittämiskokonaisuus, joka voi koostua yhdestä tai useammasta projektista (Virkki & Somermeri 2000, D-194).

**Hämeen ELY-keskus (Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus)** on valtionhallinnon alueellinen kehittämis- ja palvelukeskus, joka on aloittanut toimintansa 1.1.2010. Hämeen ELY-keskuksessa on kaksi vastuualuetta - Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri ja Ympäristö ja luonnonvarat. (Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011.)

**IPR (Intellectual Property Rights)** tarkoittaa immateriaalioikeuksia tai aineettomia oikeuksia (Suomen Akatemia, IPR-opas 2011, 1).

**Kehittämishanke** on organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen tähtäävä projekti. Kehittämishankkeja ovat rationalisointiprojektit, tietojärjestelmäprojekti ja organisaation kehittämishankkeet. (Pelin 2009, 35.)

**Koulutuskeskus Salpaus** on Päijät-Hämeen koulutuskonserniin kuuluva itsenäinen tulosalue, joka järjestää ammatillista koulutusta ja lukiokoulutusta nuorille ja aikuisille sekä tekee kehittämistyötä elinkeinoelämän kanssa (Salpaus 2011).

**LAMK (Lahden ammattikorkeakoulu)** on Päijät-Hämeen koulutuskonserniin kuuluva itsenäinen tulosalue, joka on yksi Suomen suurimmista ja monialaisimmista korkeakouluista (Organisaatio 2011).

**Maaailmanpankki** on Kansainvälistä jälleenrakennus- ja kehityspankki IBRD:tä (International Bank for Reconstruction and Development) sekä Kansainvälistä kehitysjärjestö IDA:a (International Development Association). Maaailmanpankin tavoitteena on vähentää köyhyyttä ja edistää maailmanlaajuisia kestävä kehitystä. (Maaailmanpankki 2011.)

**OPH (Opetushallitus)** on opetuksen kehittämisvirasto, joka vastaa esi- ja perusopetuksen, lukiokoulutuksen, ammatillisen peruskoulutuksen, aikuiskoulutuksen, vapaan sivistystyön (mm. kansanopistot, opintokeskukset, kesäyliopistot) sekä taiteen perusopetuksen kehittämisestä (Opetushallitus 2011).

**PHKK (Päijät-Hämeen koulutuskonserni-kuntayhtymä)** on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä, mikä koostuu kolmesta tulosalueesta: Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas (Päijät-Hämeen koulutuskonserni 2011).

**Pohjoismaiden ministerineuvosto** on Pohjoismaiden hallitusten virallinen yhteistyöelin. Pääministereillä on päävastuu pohjoismaisesta yhteistyöstä. (Tietoa Pohjoismaiden ministerineuvostosta 2011.)

**Projekti** on työ, joka tehdään määrittelyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2009, 388).

**Projektipalvelut** on Lahden ammattikorkeakoulun sisäinen tukipalvelu, joka tuottaa keskitetysti palveluita ja neuvontaa julkisrahoitteisille T&K&I-projekteille koko niiden elinkaaren ajan. Projektipalvelut -yksikkö tukee projektitoiminnan laadun ja osaamisen kehittämistä, riskien ja projektitiedon hallintaa sekä edistää projektitoimijoiden yhteistyötä. (Karjalainen 2011 b.)

**Projektsykli (Project Cycle)** - järjestelmä, jonka kautta hanke etenee eri vaiheiden kautta. Projektsyklin tavoitteena on yhdistää suunnittelu-, päätöksenteko-, toteutus- ja arviointivaiheet oppivaksi prosessiksi (Project Cycle Management). (Termit ja käsitteet 2011.)

**Projektitoiminta** on osa yrityksen tai organisaation toimintaa, joka toteutetaan yhtenä tai useampana projektina (Pelin 2009, 388).

**Projektori** on Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa projektitoiminnan projektitie-tokanta. Sitä voidaan käyttää apuna jo projektin suunnittelusta lähtien. Projekto-riin syötetään mm. projektin perustiedot, mukana olevat henkilöt ja kuvaus. (Pro-jektori - Projektien suunnitteluun ja hallintaan 2011.)

**Prosessi** on jonkin toiminnan loppuunsaattamiseen tarvittavien peräkkäisten työ-tehtävien ketju (Virkki & Somermeri 2000, D-198).

**Raha-automaattiyhdistyksen (RAY)** perustehtävä on kerätä raha-automaatti- ja kasinopelitoiminnalla varoja suomalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. RAY myöntää avustuksia järjestöjen perustoimintaan, projekteihin ja investointeihin. (RAY lyhyesti 2011.)

**Riski** - hankkeen kannalta oleelliset sisäiset tai ulkoiset tekijät, jotka voivat olla riskeinä hankkeen tuloksellisuudelle, vaikuttavuudelle tai kestävyydelle (Termit ja käsitteet 2011).

**Riskienhallinta** on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaavia varoja torjutaan ja niistä aiheuttavia menetyksiä minimoidaan (Suominen 2003, 27).

**SITRA (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto)** on rahasto, jonka tehtävänä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden kasvua sekä Suomen kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä (Mikä Sitra on? 2011).

**Suomen Akatemia** on tutkimusrahoituksen ja tiedepolitiikan asiantuntijaorgani-saatio. Se rahoittaa korkealaatuista tieteellistä tutkimusta, toimii tieteen ja tiedepo-litiikan asiantuntijana sekä vahvistaa tieteen ja tutkimustyön asemaa. (Tietoa Aka-temiasta 2011.)

**Tekes (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus)** on yritysten, yliopis-tojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojekti-en ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja aktivoija (Tekes kannustaa kehittymään 2011).

**TR (Tuoterengas)** kuuluu Päijät-Hämeen koulutuskonserniin ja tarjoaa työhön-valmennuspalveluita kahdeksalle jäsenkunnalle Päijät-Hämeen alueella (Yleistä 2011).

Tässä alaluvussa esitellään keskeiset tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja lyhenteet, jotka luovat pohjan aineiston paremmalle ymmärtämiselle.

## 2 PROJEKTINHALLINTA

### 2.1 Projektin määrittely

Nykyaikana melkein kaikesta toiminnasta käytetään projekti -sanaa. Sanan ”projekti” taustalla on latinankielinen ilmaisu ’projicere’, joka merkitsee ’heittää eteen’, eli ’suunnitella etukäteen’, siis jotakin, joka on edessämme. Projekti tarkoittaa sekä ideaa, menetelmää jonkin tuloksen saavuttamiseksi että myös työtä, jonka avulla tulos aiotaan saavuttaa. Kun jokin asia suoritetaan projektina, silloin kysymys on jostakin isommasta asiasta, jota ei yksi ihminen voi yksin toteuttaa. (Anttila 2001, 11.)

Projektin käsitteelle löytyy useita erilaisia määritelmiä. Risto Pelinin (2009, 33) mukaan projekti on se työ, joka tehdään määrittelyn kertaluonteisten tuloksen aikaansaamiseksi. Projekti on kertaluonteinen, ajallisesti rajattu työsuoritus, jolla on resurssipuitteet ja tehtävä (Virkki & Somermeri 2000, 1-3). Anttila (2001, 12) yhdistää nämä kaksi määritelmää seuraavasti: projekti on kertaluonteinen, tavoitteellinen, varta vasten muodostetun organisaation tehtäväksi annettu työkokonaisuus, jonka kesto ja resurssit on ennalta määritelty.

Projekti -sanon vastineena on suomenkielinen käsite ”hanke”. Nämä käsitteet mielletään tavallisessa keskustelussa keskenään synonyymeiksi, sen takia on todella tärkeää ymmärtää niiden ero. Jos toiminnalla ei ole täysin yksiselitteistä tavoitetta eikä aikarajaa, silloin käytetään termiä hanke. Projekti on rajattu kokonaisuus, jolla on tavoitteet. (Anttila 2001, 17.)

Joskus on epäselvää, onko joku toimintamuoto projekti vai prosessi. Sen takia näissä käsitteissä on välttämätöntä tehdä erottelua. Projektin ja prosessin ero on siinä, että projektilla on aina oltava päätepiste, jonka avulla tavoite saavutetaan. Prosessi on myös tapahtumaketju, mutta prosessilla ei ole määriteltyä loppupistettä. (Virtanen 2009, 74.)



Taulukosta 1 näkyy projektin ja tavanomaisen työtoiminnan välinen ero (Kliem, Ludin & Robertson 1997, Anttila 2001, 20 mukaan).

TAULUKKO 1. Projektin ja tavanomaisen työtoiminnan välistä vertailua

Projektissa tapahtuva työskentely	Tavanomainen työtoiminta
Tavoitteena uusi, erityinen tulos	Tuottaa toistuvasti samaa tulosta
Määritelty alku ja loppu	Toiminta on jatkuva
Tiimi hallitsee yhdessä eri osaamisalueet	Edellyttää erikoistunutta osaamista
Tiimi on kertavaikutteinen	Organisaatio on jatkuvasti pysyvä
Projekti on ainutlaatuinen tai erityinen	Toiminta on kertautuvaa ja ennakolta tiedossa olevaa
Edellyttää erikseen laadittua kustannusarviota	Toimitaan vuosibudjetin varassa
Projekti lakkautetaan, ellei tavoitteita saavuteta	Toiminnan jatkuminen ei ole uhattuna
Määräaika ja budjetti asettavat ehdot tuloksenteolle ja hallinnolle	Vuotuinen kustannusarvio perustuu aikaisemmille kokemuksille

Tavanomaista työtä tehdään jatkuvasti ja saadaan sama tulos, mutta välillä pitää selvittää jotakin erityistä tai saada erityinen tulos, silloin kysymys on projektista.

## 2.2 Projektityypit

Projektit ovat hyvin erilaisia riippuen niiden tavoitteista. Tavoite määrittää sen, kuinka monta ihmistä projektin toteuttamiseen tarvitaan, mitä osaamista tarvitaan, kuinka kauan työ kestää ja minkälaisia tuloksia projektilta odotetaan. Kirjallisuudessa on projekteja tyypitelty lukuisilla eri tavoilla ja termeillä. Eräänä esimerkkinä voidaan pitää Kettusen (2009, 17) tyypitystä: organisaation sisäiset kehitysprojektit, toimitusprojektit, tutkimusprojektit, toteutusprojektit, rakennusprojektit ja tuotekehitysprojektit.

Taulukosta 2 löytyy Kettusen (2009, 17–38) projektityypitys ja jokaisen tyyppin kuvaus.

TAULUKKO 2. Projektityypit

PROJEKTITYYPIT	
Yritysten sisäiset kehitysprojektit	
Organisaation sisäisten kehitysprojektien tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa sisäisesti ja ulkoisesti. Tällaisten projektien erityispiirteenä on se, että ihmiset toimivat niissä oman työn ohella ja voivat käyttää siihen vain osan työajastaan.	
Toimitusprojektit	
Toimitusprojektit ovat osa yritysten normaalia toimintaa palveluiden tai tuotteiden myynnissä. Ne ovat toistuvia toimenpiteitä, jotka toteutetaan projektitoimintamallilla niiden laajuuden ja ainutkertaisuuden vuoksi.	
Tutkimusprojektit	
Tutkimusprojektien erityispiirteenä on se, että tällaiset projektit käynnistyvät useimmiten vasta, kun sen rahoitus on turvattu. Ideointi ja suunnittelu tehdään etupainotteisesti, ja vasta tämän jälkeen saadaan toteutuspäätös (rahoitus).	
Toteutusprojektit	
Toteutusprojektissa on tavoitteena tehdä ennalta määrittelyn lopputuloksen mukainen toteutus, esimerkiksi koulutus, tapahtuma, tilaisuus tai seminaari. Projektin toteutus tähtää tiettyyn ajankohtaan, jolloin kaikki on saatava tehtyä.	
Rakennusprojektit	
Rakennusprojektin tavoitteena on saada aikaiseksi konkreettinen tulos, kuten talo, rakennus, silta tai vastaava. Rakennusprojektin ominaispiirteenä on, että tämä on monien ihmisten ja yritysten yhteistoimintaa.	
Tuotekehitysprojektit	
Tuotekehitysprojektin tavoitteena on kehittää ja lanseerata uusi tuote markkinoille. Usein projektilla on täsmällinen tavoite, mutta epämääräiset lähtökohdat.	

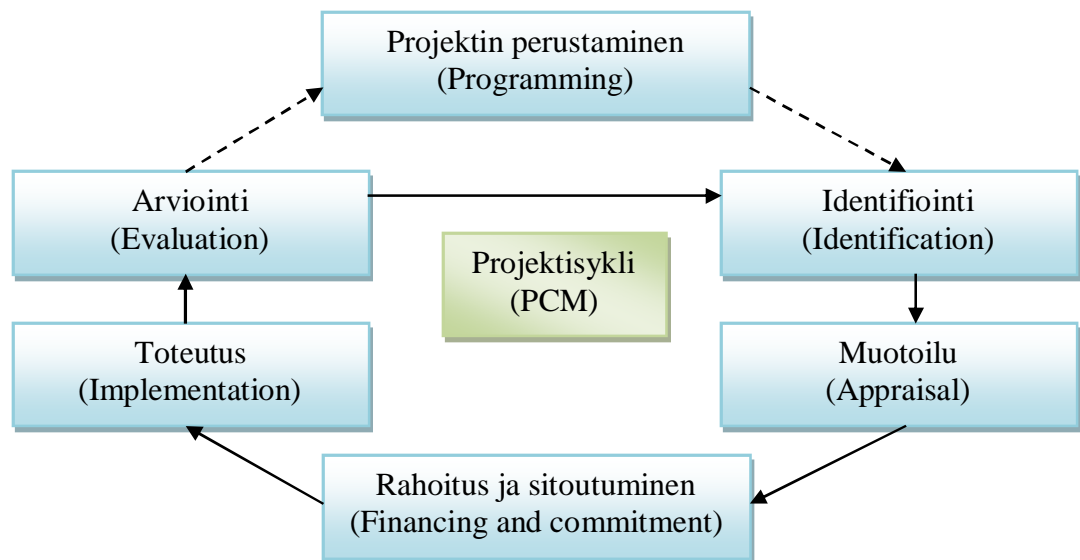
Projekteja voidaan luokitella myös organisaation oman toiminnan ja tarpeiden mukaan. Tärkeää on tunnistaa kaikki organisaation projektityypit. Organisaation projektityypitys voi riippua muun muassa organisaation rakenteesta, toimialasta, tarpeesta, koosta, asiakkaista ja tehtävän työn sisällöstä.

### 2.3 PCM eli projektisyklin johtaminen

PCM eli Project Cycle Management (suomeksi projektisyklin johtaminen) on projektin elinkaaren hallintamenetelmä, joka alkaa projekti-ideasta ja loppuu projektin päättämiseen sekä tulosten hyödyntämiseen. Euroopan Komissio otti PCM-mallin käyttöönsä vuonna 1992 ja viimeisin päivitetty manuaali siitä on ilmestynyt vuonna 2001. (Project Cycle Management Guidelines 2004, 1.)

PCM-mallin tavoitteena on tehostaa projektihallintoa sekä luoda yhtenäinen järjestelmä projektitoimintaan, joka auttaa saamaan tuloksia levitettyä paremmin. Organisaatiot, jotka käyttävät yhteistä työkalua, voivat tehdä lähempää yhteistyötä jo suunnitteluvaiheessa, mikä johtaa tehokkaampaan sekä laadukkaampaan projektin toteuttamisvaiheeseen. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011.)

Projektisykli jakautuu eri vaiheisiin, jotka käydään läpi järjestyksessä projektin edetessä. Kuvio 2 esittää hyvin yleistä projektin elinkaarta, joka on pienin muutoksin sovellettavissa hyvinkin monenlaisiin projekteihin.



KUVIO 2. PCM-malli mukaillen (Hankeopas kansainvälisiin hankkeisiin 2003, 13)

Eteneminen projektisyklissä tapahtuu askel kerrallaan, eikä tässä prosessissa ole mahdollisuutta siirtyä seuraavaan vaiheeseen ennen edellisen päättämistä. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011.)

PCM:n perusajatus on, että jokaisella projektilla on selvät ajalliset ja toiminnalliset vaiheet, joiden kautta projekti etenee.

Kuviossa 2 kuvataan projektisyklin jakautuminen kuuteen eri vaiheeseen:

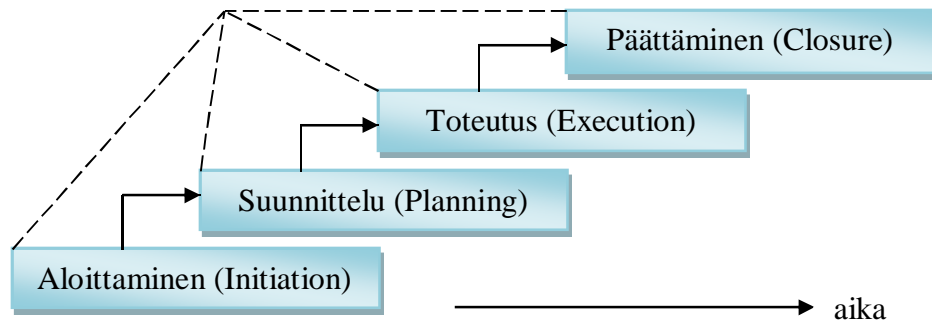
- 1) Projektin perustaminen (Programming): muodostetaan projekteille alueelliset, teemalliset ja toiminnalliset rajaukset.
- 2) Identifiointi (Identification): tässä vaiheessa suoritetaan tarvittavia esiselvityksiä projekti-idean tarkoituksenmukaisuuden tarkentamiseksi. Identifiointivaiheessa painatetaan soveltuvien projekti-ideoiden analysointiin, tilanne- ja ongelma-analyysiin ja näiden ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen määrittelyyn.
- 3) Projektin muotoilu (Appraisal): laaditaan lopullinen projektisuunnitelma ja jätetään se rahoittajalle arvioitavaksi. Suunnitelmassa ja projektin rahoitushakemuksessa tuodaan esille projektin toteutettavuus, kestävyys ja laatu.
- 4) Rahoitus ja sitoutuminen (Financing and commitment): tässä vaiheessa rahoittajan ja toteuttajan välillä tehdään sopimus projektin toteutuksesta suunnitelman mukaisesti.
- 5) Toteutus (Implementation): kun projekti on suunniteltu ja rahoitus varmistettu, toteutusvaihe voi alkaa. Sovitut resurssit käytetään projektin tarkoituksen saavuttamiseen. Projektia seurataan toteutuksen aikana ja tarvittavat muutokset tehdään tarpeiden mukaan, jotta suunnitelmassa esitetyt tavoitteet voidaan saavuttaa.
- 6) Arviointi (Evaluation): arviointivaiheessa tehdään projektin kokonaisvaltainen arviointi. Tämä viimeinen projektisyklin vaihe tuottaa informaatiota toiminnan kehittämiseksi projektin toteuttamisen aikana tai uusien hankkeiden kehittämiseksi.

(Hankeopas kansainvälisiin hankkeisiin 2003, 13–14.)

PCM-malli ei ole kokonaisvaltainen työkalu, vaan yksi apuväline muiden joukossa. Suurimmat avut PCM-mallista tulevat projektin elinkaaren hahmottamisessa. Tämä projektihallinnan työkalu auttaa ymmärtämään esimerkiksi rahoittajatahojen sosiaalisia päämääriä. (Virtanen 2009, 195 – 197.)

Projektimaailmassa on olemassa erilaisia PCM-malleja. Esimerkiksi kuviosta 3 näkyy toinen PCM-malli, joka on yksinkertaisempi kuin edellinen.

#### Projektin hallinta



KUVIO 3. Projektin elinkaaren yksinkertainen malli (Projektien suunnittelu ja ohjaus 2011, 3)

Aalto-yliopiston projektiliiketoiminnan professori Karlos Artton PCM-malli koostuu neljästä eri vaiheesta, joiden avulla hallitaan projektin laajuutta, aikataulua ja resursseja, kustannuksia, riskejä, laatua, viestintää ja niin edelleen (Projektien suunnittelu ja ohjaus 2011, 3).

PCM-mallit ovat erilaisia ja jokainen organisaatio valitsee itse, minkälaista mallia se haluaa käyttää, mutta jokaisella PCM-mallilla on seuraavia yhdenmukaisia erityispiirteitä, jotka auttavat projektia etenemään menestyksellisesti:

- kestävyuden huomioiminen jo suunnittelussa
- yleisesti ymmärretty projektikieli
- kukin vaihe lopetettava ennen seuraavan aloittamista
- tiedon tuottaminen systemaattista
- arvioinnin kautta kokemukset suunnittelun lähtökohdaksi uusissa ohjelmissa ja hankkeissa.

(Projektipalvelut, Tutkimus- ja kehityskeskus 2011, 2).

## 2.4 Projektin suunnittelu

Projektsuunnitelmalla on keskeinen rooli projektin onnistumisessa. Projektin suunnitteluvaiheessa kuvataan projektin keskeisimmät tavoitteet, roolit, vastuut, tehtävät sekä resurssit, jotka tarvitaan projektin toteuttamisessa. Projektsuunnittelun tekemiseen pääasiallisesti varataan riittävästi aikaa ja voimavaroja, koska hyvin laadittu suunnitelma minimoi riskitekijöiden toteutumisen todennäköisyyden. Kehittämisprojektien suunnitelmissa korostuu projektin päättämisen ja kehitystyön tulosten käyttöönotto. (Kettunen 2009, 81–83.)

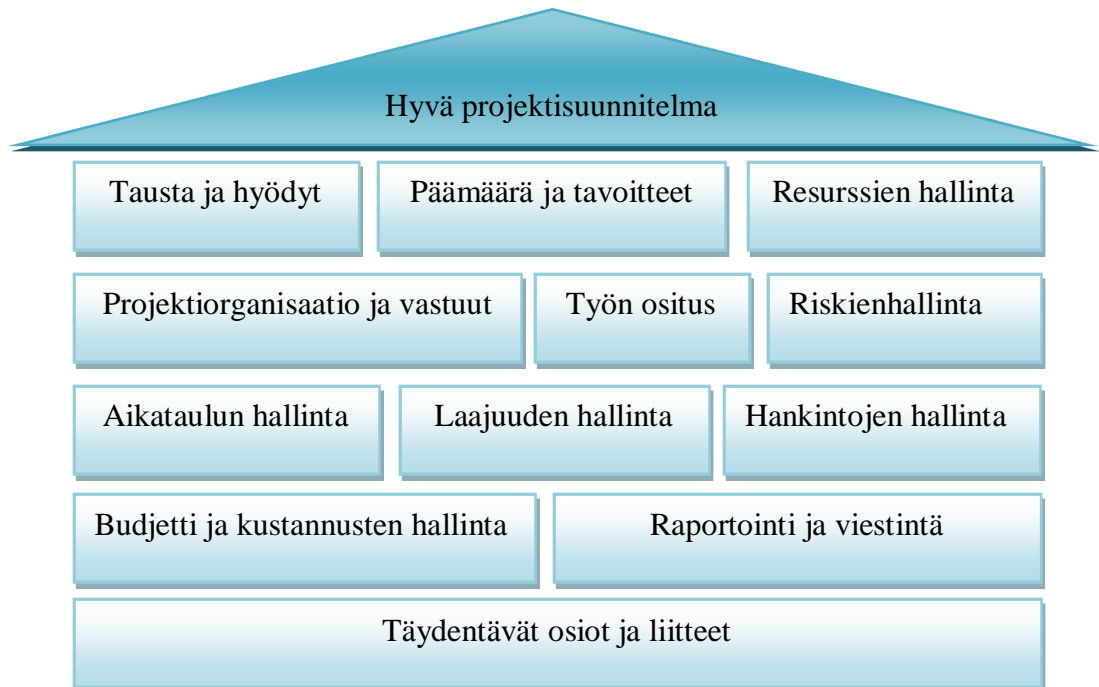
Jotta projekti onnistuisi, sille on tehtävä suunnitelma, joka tukee ja palvelee projektin läpivientiä sekä projektin johtamista ja valvontaa. Suunnitteluprosessi on kuitenkin haasteellista ja vie aikaa, mutta hyvä suunnitelma tuo hyötyjä kaikille projektin edetessä. Projektin suunnittelun avulla etsitään toteutustapa, jonka avulla projekti etenee. Sen takia suunnitteluvaiheessa tutkitaan eri ratkaisujen ajallisia ja taloudellisia tuloksia ja valitaan näistä paras mahdollinen toteutustapa. Asioita analysoidaan eri näkökulmista eri ratkaisumallien mukaan. Projektin suunnitteluvaiheen lopussa analysoidaan tilannetta. Analyysin tuloksena on sen hetkisten tietojen pohjana tehty päätös mahdollisimman realistisesta toteutussuunnitelmasta, jota lähdetään viemään eteenpäin. Suunnitelma on pohjarunko, jonka tarkoitus on joustaa projektin edetessä, jos tarve näin vaatii. Projektsuunnitelman tulisi vastata muun muassa kysymyksiin kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee, miten tekee ja minkä verran. (Kettunen 2009, 178–180 & Pelin 2009, 89.)

Hyvä projektsuunnitelma täyttää seuraavat vaatimukset:

1. Tavoitteenasettelun pitää olla selkeä ja realistinen, jotta hankkeen tärkeimmät tuotokset ja toteutusmalli voidaan johtaa tavoitteenasettelusta.
2. Projektilla pitää olla selkeästi ja realistisesti määritelty aikataulu.
3. Projektin johtamismalli pitää olla selkeästi määritelty. Se edellyttää projektin eri osapuolien roolien, vastuiden, resurssien sekä projektin toteutusorganisaation ja päätöksenteko- sekä raportointimallien selkeää määrittelyä.

4. Projektin resurssit pitää määritellä selkeästi ja niiden tulee olla suhteutettu asetettuihin tavoitteisiin ja avaintuloksiin. (Kettunen 2009, 98–125.)

Hyvän projektisuunnitelman rakenne sisältää (Kuvio 4):



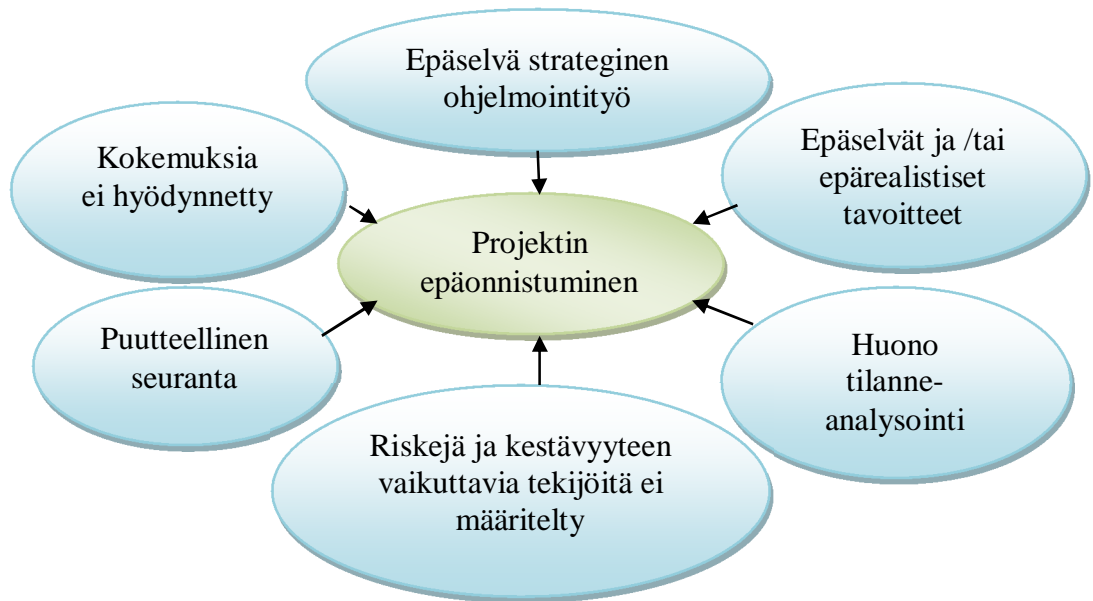
KUVIO 4. Hyvän projektisuunnitelman sisältö (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 109)

Jokainen projekti on aina erilainen, sen takia projektisuunnitelma tehdään kyseiseen projektiin soveltuvaksi. Esimerkiksi pienten projektien suunnitelmaa ei tarvitse esittää laajasti. (Kettunen 2009, 99.)

## 2.5 Projektin toteutusvaihe

Projektsyklin keskeinen vaihe on toteutusvaihe, koska sen aikana syntyy varsinaisia tuloksia. Kun projekti on suunniteltu ja rahoitus varmistettu, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli toteuttamiseen. Kaikki suunnitteluvaiheessa sovitut resurssit käytetään projektin tarkoituksen saavuttamiseen ja yleistavoitteen edistämiseen. On tärkeää, että resurssit projektin toteuttamisessa on käytetty tehokkaalla, tuottavalla ja avoimella tavalla.

Jos projektin suunnitelma on huonosti laadittu, toteutusvaiheessa syntyy projektille tyypillisiä ongelmia, koska riskejä sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa ei ollut riittävästi kartoitettu. Sen takia projektitriskit (erityisesti talousriskit) kartoitetaan jo projektin suunnitteluvaiheessa, muuten projekti epäonnistuu. Tavallimmat syyt, joiden vuoksi projekti epäonnistuu, voidaan nähdä kuviossa 5. (Hankeopas kansainvälisiin hankkeisiin 2003, 78–79.)



KUVIO 5. Projektin epäonnistumisen tekijät

Projektin onnistumisen tärkein ominaispiirre on riskienhallinta, jota käsitellään seuraavassa luvussa. Riskienhallinta tunnistaa, arvioi ja hallitsee projektin uhkavia riskejä ja sen pitää kattaa kaikki toimintaan liittyvät riskit.



### 3 RISKIENHALLINTA PROJEKTEISSA

#### 3.1 Riskin käsite

Kaikissa projekteissa on erilaisia riskejä, jotka ovat itse prosessissa, tuotteessa tai ympäristössä (Karlsson & Marttala 2002, 125). Nämä riskit voivat vaikuttaa kustannusarvioon, aikatauluun tai resursseihin (Kettunen 2009, 122).

Kirjallisuudessa riskille on useita erilaisia määritelmiä. Riski on loukkaantumisen, vaurion tai menetyksen mahdollisuus. Projektihallinnassa riski on suunniteltujen lopputulosten saavuttamattomuuden mahdollisuus. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2004, 188.) Risto Pelinin (2009, 226) mukaan riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista. Riski on ajatus, että johonkin tavoittelemisen arvoiseen asiaan liittyy myös mahdollisuus negatiivisesta lopputuloksesta. Arkikielessä riskin synonyymi on epäonnistuminen tai uhan todennäköisyys (Wikipedia 2011). Suominen (2003, 10) antaa riskille matemaattisen määritelmän:

$$\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin laajuus tai vakavuus}$$

Tämä määritelmä on tunnettu ja yleisesti käytössä. Edellä kuvattu todistaa, että riskiä (käsitteenä) on vaikeaa kuvata yksiselitteisesti. Kuitenkin arkikielessä esitetyille näkemyksille on yhteistä se, että riski määritellään pääasiassa kielteiseksi asiaksi.

#### 3.2 Riskityypit

Riskien jaottelu helpottaa riskien tunnistamista ja hallintaa (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011). Esimerkiksi toimitusprojekteissa riskit voidaan jakaa luonteensa perusteella seuraaviin riskityyppeihin: puhtaat riskit, liiketoimintariskit, rahoitusriskit ja alueelliset riskit.

Puhtaat riskit ovat epäsuotuisia tapahtumia, kuten onnettomuuksia tai vahinkoja. Toteutuessaan puhtaat riskit ovat äkillisiä ja yllättäviä. Puhtaiden riskien vaikutuksilta voidaan suojautua ottamalla vakuutus. Rahoitusriskit ovat projektin rahoitukseen liittyviä riskejä. Niihin voidaan varautua toimitusprojekteissa esimerkiksi rahoituksella markkinainstrumentein. Alueellisilla riskeillä tarkoitetaan maantieteellisen tai poliittisen alueen olosuhteista johtuvia riskejä. Liiketoimintariskit ovat kaikki muut riskit, jotka eivät kuulu kolmen muun tyypin riskeihin. Liiketoimintariskien varalle ei voida ottaa vakuutusta, niitä hallitaan projektihallinnan käytännöin. (Artto ym. 2006, 197–199.)

Riskejä voidaan lajitella paitsi luonteen myös sen mukaan, mihin yrityksen toimintoihin ne vaikuttavat. Nämä riskien lajit ovat henkilöriskit, liikeriskit, sopimus- ja vastuuriskit, tietoriskit, tuoteriskit, ympäristöriskit, projektiriskit, keskeytysriskit, rikosriskit ja paloriskit (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011). Risto Pelinin (2009, 26) mukaan projektien riskit voidaan jakaa seuraaviin tyyppeihin (Kuvio 6):



KUVIO 6. Projektien riskityypitys

Esimerkkinä talousriskeistä voidaan esittää seuraavat: asiakkaan maksuvaikeudet, valuutan kurssivaihtelut, puutteelliset vakuudet, laskentavirheet, vahingonkorvausvaateet, viivästyssanktiot, materiaalin hinnan nousu, palkkakustannusten nousu, verotuksen muutokset ja varkaudet (Pelini 2009, 402).

Kaikkiin projekteihin liittyy riskejä ja epävarmuutta, jotka kuuluvat olennaisena osana projektityön luonteeseen. Riskien määrä riippuu siitä, miten projekti vie-

dään sen eri vaiheissa läpi. Huonosti määritellyssä ja rajatussa projektissa riskien määrä ja toteutumistodennäköisyys on suuri (projektin tyypilliset piirteet). (Ruuska 2001, 248.)

### 3.3 Riskienhallinta ja sen vaiheet

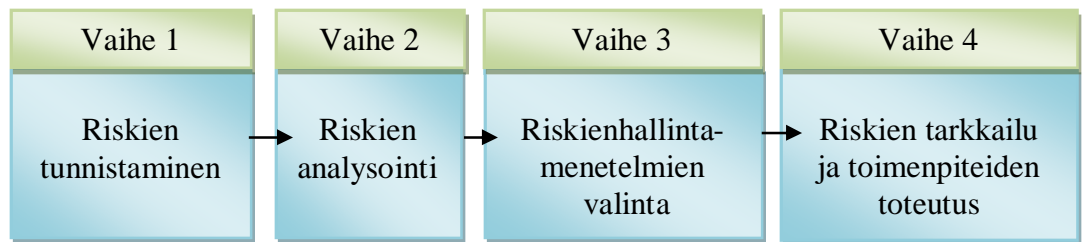
Yleensä projektien riskit ovat vaikeasti hallittavissa. Projektien ainutkertaisuuden vuoksi niissä on lähes kaikki uutta (uusi asiakas, uusi tuote tai uusi työryhmä). Usein rahaa ja aikaa on vähän. Sen takia moni projekti epäonnistuu. Projektin onnistumista voidaan edesauttaa hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011.)

Riskienhallinta on organisaatiossa sellaista toimintaa, jolla tunnistetaan riskejä sekä torjutaan ja minimoidaan niistä aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallinnan ja sen menetelmien avulla turvataan organisaation talous ja toiminnan jatkuvuus kaikissa olosuhteissa. (Kupi, Ilomäki, Talja, Sillanpää & Lönnqvist 2008, 13.)

Riskienhallinta on merkittävä osa projektinhallintaa ja koko organisaation projektiportfolion hallintaa. Riskinhallinnan tarkoitus on tunnistaa, osoittaa, pienentää ja poistaa riskejä ennen kuin ne uhkaavat menestyvää projektia. Sitä on myös tarkoitus tehdä koko projektin elinkaaren ajan. (Artto ym. 2006, 195.)

Hyvässä projektisuunnittelussa kartoitetaan mahdolliset riskit ja potentiaaliset ongelmat. Tulevien ongelmien analysointi ja ennakointi ei ole vaikeaa. Täytyy vain katsoa menneisyyteen ja miettiä uudessa projektissa samoja ongelmia, jotka ovat toteutuneet aikaisemmissa vastaavissa projekteissa. Suunnitteluvaiheessa kannattaa ottaa aikaa ja miettiä rauhassa potentiaalisia riskejä. On kuitenkin mahdollonta välttää kaikkia mahdollisia riskejä suunnitteluvaiheen aikana, mutta ongelmia ja riskejä tulee huomattavasti vähemmän. Toinen vaihtoehto on se, että projektin toteutusvaiheessa pitää taistella jatkuvasti ongelmien parissa. (Pelin 2009, 225.)

Juvonen ym. (2005, 24) määrittelee riskienhallinnan nelivaiheiseksi prosessiksi, joka alkaa riskien tunnistamisesta ja päättyy riskien tarkkailuun ja toimenpiteiden toteutukseen.



KUVIO 7. Riskienhallinnan vaiheet

Kuvion 7 mukaan riskienhallinnalla on neljä tehtävää. Niiden tarkoitus on vahvistaa ja hyödyntää riskien positiivisia vaikutuksia sekä heikentää ja ehkäistä riskien epäsuotuisia vaikutuksia. (Artto ym. 2006, 204.) Liite 2 esittää riskienhallintaprosessia (Riskit-menetelmä 2003).

### 3.3.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisessa riskit, jotka voivat vaikuttaa projektiin, etsitään, määritellään ja dokumentoidaan. Projektin ainutkertaisuuden vuoksi tämä vaihe voi olla haasteellista ja siihen pitää suhtautua vakavasti. Yksikin henkilö, esimerkiksi kokenut projektipäällikkö, voi aikaisempien kokemusten pohjalta ennustaa riskit, niiden suuruudet ja tarvittavat toimet. Toisaalta jokaisella projektityöntekijällä on oma näkökulmansa projektiin, joten jokainen voi tuottaa riskien kannalta olennaisia tietoja. (Artto ym. 2006, 204.)

Riskien tunnistamisessa käytetään tarkistus- ja kysymyslistoja, jotka ovat yksinkertaisia listoja riskeistä tai teemoista, joiden alueelta riskejä voi löytyä. Voidaan käyttää myös erilaisia systemaattisia ideointimenetelmiä. Mallintaminen ja kuvaaminen riskien tunnistamisessa tarkoittavat riskien jäsentämistä, luokittelua ja kuvaamista siten, että riskien muodostama kokonaisuus on havainnoitu. (Artto ym. 2006, 206–207.) Liite 3 esittää Lahden ammattikorkeakoulun T&K&I-projektitoimintaprosessin yksinkertaista riskilistaa.

### 3.3.2 Riskien arviointi

Kullakin organisaatiolla on omat erilaiset riskinsä, joten myös niiden analysointi on hyvä toteuttaa organisaatio- ja riskikohtaisesti. Riskien analysoinnin tarkoituksena on, että organisaatio pystyy priorisoimaan ja vertailemaan eri riskejä. Riskistä voidaan analyysivaiheessa erottaa kaksi eri osatekijää: riskin esiintymistodennäköisyys ja riskin vakavuus, joita mitataan erikseen. Riskien analysoinnissa yrityksen pitää asettaa riskit niiden todennäköisyyden ja vakavuuden mukaan tärkeysjärjestykseen. Tähän riittää yksinkertainen arviointi, jossa matemaattinen määrittely toimii hyvänä apuvälineenä. (Hallikas ym. 2002, 47.)

Suominen (2003, 10–11) mainitsee, että riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida joko sanallisesti tai numeroin, kunhan luokkaerot ovat selkeästi erilaisia. Sanallinen kuvailu on kuitenkin epätarkkaa, koska se antaa vastaukselle vastaajan oman käsityksen luokkaeroista. Tarkemman kuvauksen saamiseksi on hyvä käyttää valmiiksi määriteltä numeerista arviota.

TAULUKKO 3. Riskin todennäköisyyden arviointi

<b>Toteuman todennäköisyys</b>	<b>Todennäköisyyskerroin</b>	<b>Vahingon sattumistiheys</b>
Erittäin harvinainen riski	1	Tapahtuu kerran / 50 v. tai harvemmin
Harvinainen riski	2	Tapahtuu kerran / 10 v.
Melko harvinainen riski	3	Tapahtuu kerran / 1 v.
Melko todennäköinen riski	4	Tapahtuu kerran / kk
Erittäin todennäköinen riski	5	Tapahtuu kerran / vko tai useammin

Taulukosta 3 näkyy riskin todennäköisyyden luokittelu. Todennäköisyyden näkökulmasta riskejä jaetaan viiteen ryhmään. Jokaiselle ryhmälle annetaan oma todennäköisyyskerroin ja kerrotaan, miten usein tai harvoin syntyy riskejä jokaisesta ryhmästä.

Riskien arviointi voidaan toteuttaa laskennallisesti. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty esimerkki riskin vakavuuden arviointiasteikosta. Organisaatio voi itse määritellä vakavuuden suuruuden omalla asteikollaan.

TAULUKKO 4. Riskin vakavuuden arviointi

Riskin vakavuus	Vakavuuskerroin	Vahingon suuruus
Mitätön vahinko	1	Alle 200 €
Vähäinen vahinko	2	Noin 1000 €
Tuntuva vahinko	3	Noin 5000 €
Suuri vahinko	4	Noin 20 000 €
Katastrofivahinko	5	Yli 200 000 €

Kun riskin todennäköisyys ja vakavuus on arvioitu mainittujen kertoimien avulla (Taulukot 3 ja 4), ne yhdistetään riskituloksi seuraavan kertolaskun avulla:

$$\text{Riskitulo (riskin merkittävyys)} = \text{Toteuman todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}$$

Riskitulon avulla voidaan saada selville kunkin riskin merkittävyys organisaatiolle. Riskitulon avulla organisaatiot pystyvät itse priorisoimaan ja vertailemaan eri riskejä. Riskit, joilla on suurimmat riskitulot, ovat merkittävimpiä ja niihin tulee suhtautua vakavasti. Riskit, joilla on pienimmät riskitulot, eivät uhkaa organisaation toimintaa ja niiden merkitys on näin vähäisempi. (Juvonen ym. 2005, 29.)

### 3.3.3 Riskienhallintamenetelmien valinta

Kun riskit on tunnistettu ja arvioitu, ryhdytään erilaisiin toimenpiteisiin. Kaikki toimenpiteet voidaan ryhmitellä neljään tyyppiin:

- Riskin välttäminen. Riski voidaan välttää kokonaan esimerkiksi valitsemalla toisenlainen työtapa, mutta toisenlainen työtapa tuo uusia riskejä. Yleensä tutut ja koetellut työtavat sisältävät vähemmän ja pienempiä riskejä.
- Riskin pienentäminen. Riski voidaan pienentää vaikuttamalla sen todennäköisyyteen tai vaikutukseen.

- Riskin siirtäminen. Riski voidaan siirtää sopimuksessa esimerkiksi asiakkaan vastuulle tai vakuutusyhtiölle ottamalla vakuutus.
- Riskin pitäminen omalla vastuulla. Jossakin tapauksessa riski voidaan pitää omalla vastuulla, mutta silloin täytyy olla realistinen käsitys siitä, millainen ja minkä suuruinen on kyseinen riski.

Yleensä organisaatiot käyttävät riskienhallinnan päämenetelmien yhdistelmiä.

(Artto ym. 2006, 218–219.)

### 3.3.4 Riskien tarkkailu ja toimenpiteiden toteutus

Kun riskit on tunnistettu, arvioitu ja päätös toimenpiteistä on tehty, projektin riskeille laaditaan hallintasuunnitelma. Siinä riskit ryhmitellään ja niille määrätään vastuuhenkilöt. Riskeille sovitaan tarkistusajankohdat, toimenpiteet ja hälytínjärjestelmä (Taulukko 5). (Pelin 2009, 231.)

TAULUKKO 5. Riskien hallintasuunnitelman lomake

Nro	Riski	Riskin arvo	Vastuu	Aika/toimenpide	Hälytin
	A-Ryhmä				
	Riski A1				
	Riski A2				
	B-Ryhmä				
	Riski B1				
	Riski B2				

Toimenpiteet voivat olla erilaisia: ne, jotka otetaan käyttöön jos riskin todennäköisyys suurenee yli tietyn rajan; heti tehtävät toimenpiteet; toimenpiteet, jotka käytetään vasta riskin toteuduttua tai varasuunnitelmat. Hälytin ilmoittaa riskin todennäköisyyden lisääntymisestä tai sen toteutumisesta. (Pelin 2009, 231.)

Tässä teoriaosassa käsiteltiin projektin- ja riskienhallintaa projekteissa. Työn empiirisessä osassa esitellään kohdeorganisaatio, sen projektitoiminta ja tulosalueiden toimintaprosessit sekä tutkimustietokannan rakentamisessa käytetty tietojärjestelmä. Empiriaosiossa käsitellään tutkimuksen tulokset, tehdään johtopäätöksiä ja annetaan kehittämissuosituksia projektien riskien hallinnasta sekä suunniteltuun toteutusvaiheeseen.

#### 4 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNIN JULKISRAHOITTEINEN PROJEKTITOIMINTA

##### 4.1 Kuvaus Päijät-Hämeen koulutuskonsernista ja sen projektitoiminnasta

Päijät-Hämeen koulutuskonserni -kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. PHKK johtaa ja koordinoi jäsenkuntiensa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueita ovat Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas.

Jäsenkuntia ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa toteutetaan kaikilla tulosalueilla myös erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä projekteja eri ulkoisten rahoituslähteiden osarahoittamana.

TAULUKKO 6. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueiden projektitoiminta

Projektit	Kuvaukset
Koulutuskeskus Salpauksen projektit	Salpauksen projektitoiminnan tavoite on edistää ammatillista osaamista, vahvistaa opettajien ja työelämän vuorovaikutusta sekä ylläpitää kansallisia ja kansainvälisiä yhteistyösuhteita.
Lahden ammattikorkeakoulun projektit	LAMKin T&K -työ on kansallisesti ja kansainvälisesti asiakaslähtöistä opetuksen kanssa integroitunutta ammattikorkeakoulutoimintaa painopisteinään muotoilu, ympäristöteknologia ja innovaatiotoiminta. Tutkimus- ja kehittämistyöstä suurin osa toteutetaan erilaisten projektien kautta.
Tuoterengaan projektit	Tuoterengas kehittää projektien avulla kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta, tarjoaa mahdollisuuksia osallistua työllistymistä edistävään tavoitteelliseen työpaja-toimintaan ja muun muassa kehittää kierrätystä Lahden alueella.

Taulukosta 6 löytyy Päijät-Hämeen koulutuskonsernin projektit ja niiden kuvaukset.

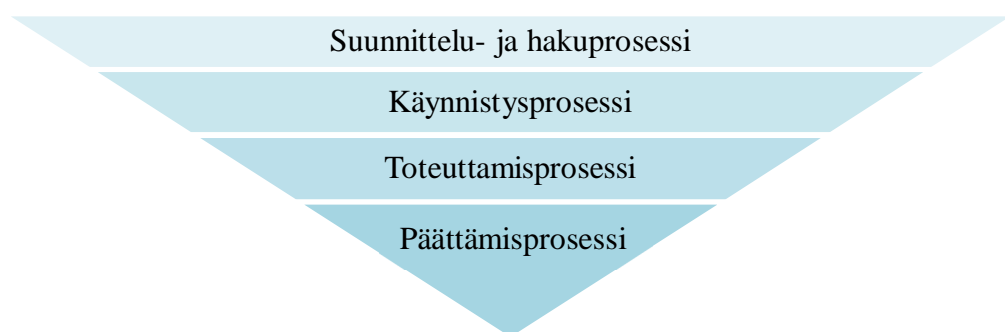


#### 4.2 Koulutuskeskus Salpauksen ja Lahden ammattikorkeakoulun projektitoimintaprosessit

Projektit ovat hyvin erilaisia ja niiden elinkaaren sisältö riippuu eri tekijöistä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään julkisrahoitteiseen projektitoimintaan. Usein kyseessä olevassa tyyppisessä toiminnassa on EU:n komission tuottama PCM-malli sovellettu paremmin organisaation toimintaan istuvaksi. Esimerkiksi PHKK:n kahdella tulosalueella, Koulutuskeskus Salpauksessa ja Lahden ammattikorkeakoulussa, on rakennettu seuraavat elinkaarimallit toimintaprosessien pohjaksi (Liitteet 4 ja 5).

Tuoterenkaalla, PHKK:n pienempänä tulosalueena, ei ole kehitetty omia projektitoimintojen prosesseja vaan projekteissa toimitaan pääasiassa konsernin yleisen projektiohjeistuksen mukaisesti. Tuoterenkaan projektitoiminnan laajuus on pientä, verrattuna muihin PHKK:n tulosalueisiin.

Koulutuskeskus Salpauksen eri toimialueilla on yhteinen projektien elinkaarimalli keskeisten projektisyklin vaiheiden toteutuksista. Toimintaprosessimalli helpottaa projektitoimijoiden työtä ja auttaa edistämään laadukasta, kustannustehokasta ja riskihallittua toimintaa. Liitteestä 4 näkyy, miten Salpauksen projektitoimintaprosessi etenee projekti-idean käsittelystä projektin päättämiseen. Salpauksen projektien elinkaarimallilla on seuraavat vaiheet (Kuvio 8):



KUVIO 8. Salpauksen elinkaarimallin vaiheet

Riskien arviointi aloitetaan perusteellisella suunnittelulla jo ensimmäisessä vaiheessa. Suunnittelun alussa selvitetään mahdollisesti aiemmin tehdyt arvioinnit ja mittaukset sekä niistä käytettävissä olevat dokumentit. Riskien arviointia suunniteltaessa on sovittava myös alustavasta aikataulusta sekä tarpeen vaatiessa tarvit-

tavasta koulutuksesta tai muun informaation järjestämisestä. Suunnittelun aikana on valittava myös arvioinnissa käytettävät menetelmät. (Prosessit ja toimintamallit 2011.) Lahden ammattikorkeakoulun T&K&I-projektitoimintaprosessin vaiheet ovat melkein samanlaisia kuin Salpauksen projektien elinkaarimallilla: ennakointi ja suunnittelu, rahoitushaku, rahoituspäätös, toteutus ja päättäminen. LAMKin projektiensyklimallassa riskienarviointi alkaa myös ensimmäisessä vaiheessa kuten Salpauksessa. (Projektitoiminnan prosessit 2011.) Lyhyt kuvaus jokaisesta vaiheesta löytyy liitteestä 5.

#### 4.3 Lahden ammattikorkeakoulun projektityypitys

Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymään kuuluva Lahden ammattikorkeakoulu on tyypittänyt projektitoimintansa taulukossa 7 esitetyllä tavalla:

TAULUKKO 7. Lahden ammattikorkeakoulun projektityypitys (Projektityypitys 2011)

Lahden ammattikorkeakoulun projektit							
1. Maksullisen palvelutoiminnan projektit		2. T&K&I - projektit			3. Muut projektit		
1.1 Yritysyhteistyöprojektit		2.1 Kansalliset kilpaillut tutkimusrahoitusprojekti	2.2 EU-rahoitteiset projektit	2.3 Muut julkisen rahoituksen projektit	3.1 Erillismääräraahankkeet	3.2 Sisäiset kehittämissankkeet	3.3 Kansainväliset liikkuvuusprojektit, intensiivikurssit, Joint Degree-projektit
1.2 Muut yhteistyöprojektit							3.4 Koulutusalaakohtaiset erillisrahoituksella toteutettavat projektit

Kaikkiin T&K&I -projekteihin kuuluvat LAMKin hallinnoitavat projektit tai partneriudet, avoimen haun kautta kilpaillut projektirahoitusmuodot. Projekteissa on

oma budjetti ja kustannuspaikat ja niihin liittyy usein omarahoitusosuus. Partneriuksissa LAMKilla on virallinen partnerin asema, mikä edellyttää yleensä partnerisopimusta.

Kansalliset kilpaillut tutkimusrahoitusprojektit -ryhmän rahoittajat ovat Suomen Akatemia ja Tekes. EU-rahoitteisissa projekteissa päärahoittaja on EU. Muut julkisen rahoituksen projektit -ryhmän tyypillisiä rahoittajia ovat ministeriöt, tutkimuslaitokset, SITRA, Pohjoismainen Ministerineuvosto, Maailmanpankki ja RAY. (T&K&I -projektitoimintaprosessi 2011.)

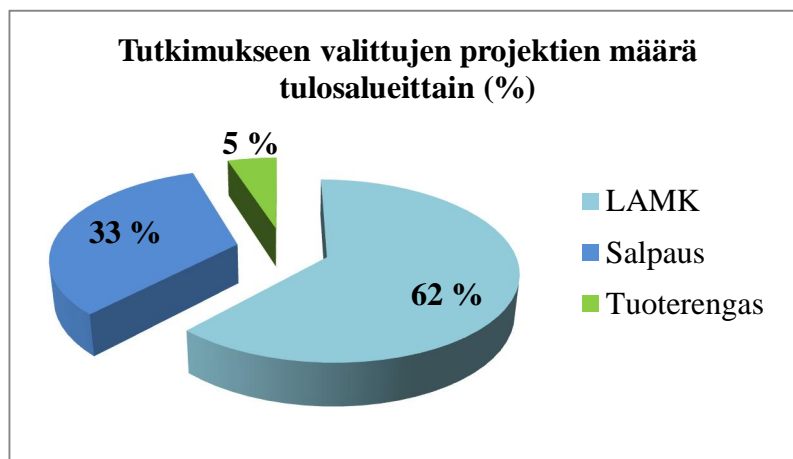
Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueista toistaiseksi vain LAMKissa on käytössä projektien tyyppijako. Tähän opinnäytetyöhön valittiin pääasiassa LAMKin T&K&I – projekteja sekä erillismäärärahashankkeita.

#### 4.4 Tutkimusjärjestelyt

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmä oli kysely (Liite 1). Työssä käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmien yhdistelmää. Tutkimus oli pääosin kvantitatiivinen. Työssä tehtiin haastatteluja ja kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, eli tutkimus oli osittain kvalitatiivinen. Tutkimuskyselyssä oli yhteensä 52 kysymystä. Kysymykset laadittiin yhteistyössä LAMKin Innovaatiokeskuksen projektipalvelupäällikkö Karjalaisen ja Hallintopalveluiden projektikoordinaattori Vainion kanssa. Otos oli 21 projektia, jotka valittiin satunnaisesti. Projektien valinta riippui niiden määrästä tulosalueittain.

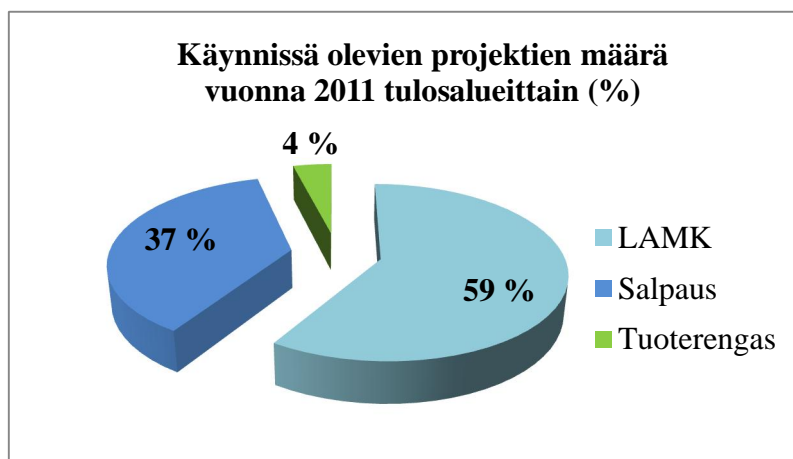
Kyselylomake lähetettiin vastaajille Webropol - kyselynä sähköpostitse viikolla 23. Haastattelut oli mahdollista toteuttaa vain sähköpostin kautta, koska projektipäälliköiden toimistot sijaitsevat eri paikoissa ja heillä oli todella tiukka aikataulu. Ennen tutkimuskyselyn lähettämistä lähetettiin saatekirje (Liite 6), jossa kerrottiin opinnäytetyön tekijöistä, aiheesta, tavoitteista ja annettiin kohdeprojektiluettelo, johon kuului 21 projektia 3 tulosalueesta eli Lahden ammattikorkeakoulusta, Koulutuskeskus Salpauksesta ja Tuoterenskaasta.

Alla olevasta kuviosta 9 voidaan nähdä projektien määrä tulosalueittain prosenttisuhteena. Tutkimukseen valittiin 13 (62 %) projektia LAMKista, 7 (33 %) Salpauksesta ja 1 (5 %) Tuoterenkaasta.



KUVIO 9. Tutkimukseen valittujen projektien määrä tulosalueittain

Kuviosta 10 näkyy vuoden 2011 käynnissä olevien projektien määrä tulosalueittain. 59 % projekteista on Lahden ammattikorkeakoulun hallinnoitavissa, 37 % on Salpauksen projekteja kaikista käynnissä olevista projekteista ja 4 % projekteista hallinnoidaan Tuoterenkaassa.



KUVIO 10. Käynnissä olevat projektit vuonna 2011 tulosalueittain

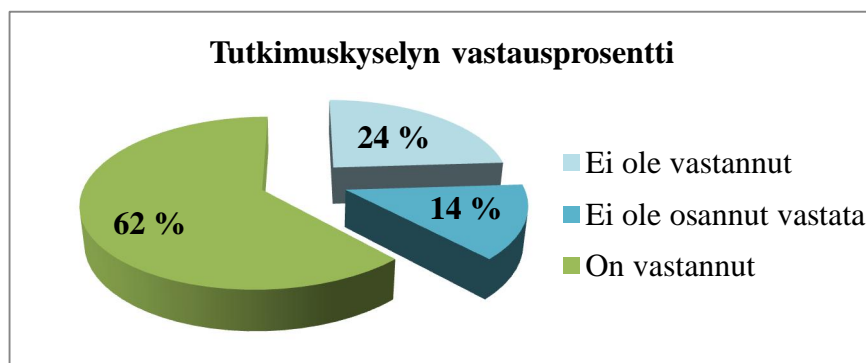
Projektit valittiin kyselyyn organisaation projektijakauman suhteessa. Kaikki valitut projektit ovat erilaisia: niillä on erilaisia tavoitteita, rahoittajia ja rahoitusohjelmia, eri toteutusajat ja budjetit. Näistä eroista näkyy tekniset tiedot projekteista liitteestä 7.

## 4.5 Kyselyn tulokset ja niiden analysointi

### 4.5.1 Kyselyyn osallistujat

Opinnäytetyön tutkimuskyselyn tavoitteena oli kerätä projektipäälliköiden mielipiteitä projektien riskeistä ja riskienhallinnasta. Tutkimuskysely suoritettiin kesäkuussa 2011 ja kyselylomakkeita jaettiin Webropolin kautta projektipäälliköille, joille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa.

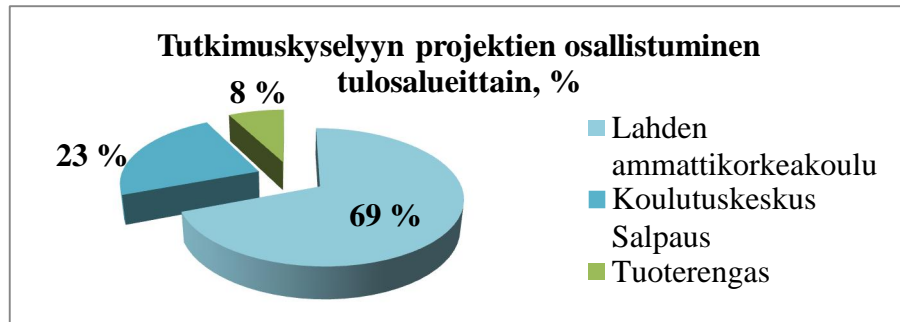
Tutkimukseen valittiin Lahden ammattikorkeakoulun 13 projektia (DESTHI, Tero, Sillanrakentajat, Innobrokerit, FORTE, OSKU, SÄLLI, CleanTech-insinöörit, Vesiturva, SULOIN, KOVIKE, Kohti kestäviä työuria ja AIKOKO), Koulutuskeskus Salpauksen 7 projektia (Into Practise, Ura-avain Moniosajia kiinteistöpalvelualalle, Kisällikoulu, Päijät-Hämeen YES-keskus, Työelämä tutuksi - työsuooppiminen tavaksi, Luonto - ja ympäristöalan ammatillisen koulutuksen kehittämisstrategia ja vetovoimakampanja ja TopLaaja 2) ja yksi Tuoterenkaan projekti (Matka). Tutkimukseen osallistui yhteensä 21 projektia. Projektien viralliset nimet ovat liitteessä 7. Alla olevassa kuviossa 11 on esitelty vastausten määrä prosenttina.



KUVIO 11. Tutkimuskyselyn vastausprosentti

Kaikista projektipäälliköistä, joille kyselylomake lähetettiin, 24 % (n=5) jätti kokonaan vastaamatta siihen, 14 % (n=3) oli sitä mieltä, että heidän ohjaamansa projektit ovat perinteisistä hankkeista poikkeavia ja niiden projektien kohdalla esittämiin kysymyksiin vastaaminen olisi hankalaa, tai projektipäällikkö itse ei ollut hakemassa hanketta eikä hänellä ollut tietoa hankkeen perustamisesta ja sen

takia hän päätti jättää vastaamatta kyselyyn. Siis kyselylomakkeeseen vastasi 13 projektipäällikköä, eli noin 62 %.



KUVIO 12. Tutkimuskyselyyn projektien osallistuminen tulosalueittain

Kuviosta 12 näkyy, että tutkimuskyselyyn vastasi 13 projektipäällikköä, joista 9 (69 %) projektia on LAMKista, 3 (23 %) projektia Salpauksesta ja 1 (8 %) Tuoterengasta.

Kyselylomake koostui kolmesta eri osasta. Ensimmäisen osan kysymykset olivat projektin suunnitteluvaiheesta. Toisen osan kysymykset koskivat projektin toteutusvaihetta. Lopussa oli avoimia kysymyksiä, joissa voitiin vapaasti ilmaista omia ajatuksia projektien riskeistä ja riskienhallinnasta. Siinä myös voitiin kertoa, miten projektipäälliköt itse osallistuvat toimialojensa projektitoiminnan talouden ja toiminnan etenemisen seurantaan, talousriskien hallintaan ja toisaalta, miten he kokevat riskien olevan hanskassa.

#### 4.5.2 Projektien suunnitteluvaihetta koskevat kyselyn tulokset

Tutkimuskyselyn ensimmäinen osa koostui kysymyksistä, jotka koskevat projektien suunnitteluvaihetta (lupa projektin suunnitteluun, ennakkoarviointi, budjetointimenettely, projektisuunnitelma ja lausuntokierros).

Saatujen vastausten mukaan lupa projektin suunnitteluun kysytään aina (n=13) ja se kysytään yleensä esimieheltä (koulutuspäälliköltä). Tarkennuskysymykseen ”Miten on saatu lupa käyttää resursseja projektin suunnitteluun?” kolme projektipäällikköä ei osannut ottaa kantaa, koska he eivät osallistuneet projektisuunnitelman tekemiseen. Yksi projektipäällikkö vastasi, ettei sitä lupaa ole saatu ja suun-

nitteluun oli käytetty ”omaa aikaa”, toinen projektipäällikkö kommentoi tilanteen seuraavasti:

*Rajoitetusti alussa, loppuvaiheissa 100 %, suullisesti. Resurssit menivät muualta ja se ei ollut hyvä. Pitäisi olla jokin resurssi mihin suunnittelun voisi kaataa, jotta pystyisi täysipainoisesti, syyllisyyttä tuntematta, pohtia asiaa kaikilta kannoilta. Kysymyksessä on projekti joka vaati pääsuunnittelua ja suunnitelmien paimentamista, siis paljon aikaa ja siihen tulisi varata resursseja.*

Muut saivat luvan johdolta tai eivät kokeneet tarvitsevansa sitä:

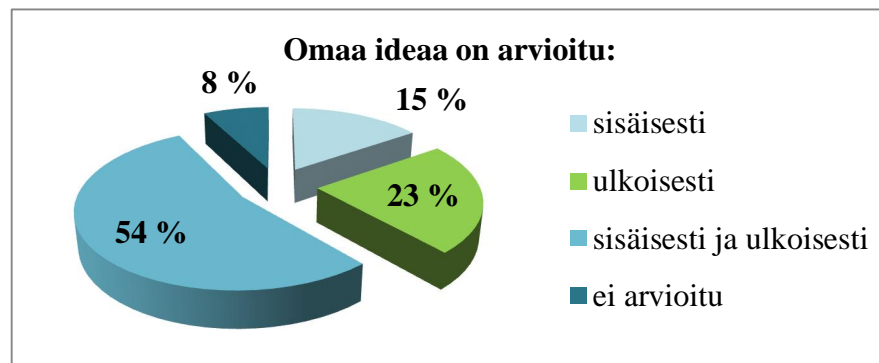
*Projektissa ei omarahoitusosuutta, ei kustannuksia konsernille. Suunnittelu ei häirinnyt perustehtävää.*

*Ei ole rajoitettu, kun on ollut tarvetta suunnitella uutta projektia.*

*Annettu tehtäväksi johtoryhmässä, ei resursoitu erikseen.*

Projekteja suunnitellessa niiden alustava ideointi ja rajaaminen ovat tärkeitä, ja ne täytyy tehdä huolella. Sen takia projektin suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa ja on tärkeää, että koko projektin henkilöstö olisi hankkeen suunnitteluvaiheessa tai tutustuisi siihen jälkikäteen.

13 projektista omaa ideaa on arvioitu sisäisesti ja ulkoisesti seitsemässä projektissa (54 %), vain ulkoisesti kolmessa projektissa (23 %), vain sisäisesti kahdessa projektissa (15 %) ja yhden projektin omaa ideaa ei ole arvioitu ollenkaan (8 %) (Kuvio 13).



KUVIO 13. Sisäinen ja/tai ulkoinen oman idean arviointi

Saatujen vastausten mukaan sisäiseen arviointiin osallistuvat LAMKin projektipalvelut, yliopettajat ja koulutuspäälliköt, eli oma henkilökunta. Ulkoiseen arvi-

ointiin osallistuvat yritykset, joiden kanssa suunnittelua on tehty, rahoittajat ja partnerit, esimerkiksi rakennus- ja kiinteistöalan työelämäneuvottelukunta, ammattilaisetjärjestöjen edustajat, eli ulkopuoliset tahot.

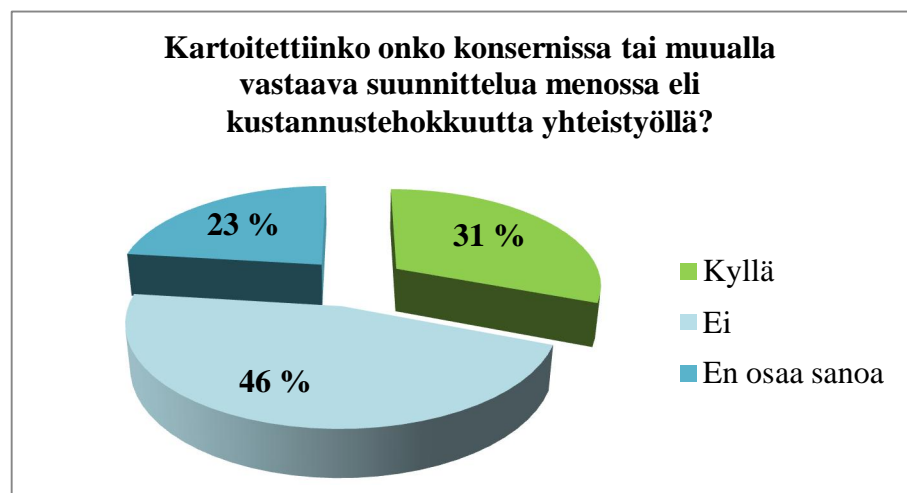
Seuraavan kysymyksen tuloksista voidaan todeta, että yleensä kohderyhmän edustajat/partnerit ovat olleet mukana projektin suunnittelussa tai arvioinnissa, näin tapahtui 11 projektissa (85 %).

On todella hyvä, että melkein kaikissa valituissa projekteissa kohderyhmän edustajat/partnerit osallistuivat projektien suunnitteluun tai arviointiin. On tärkeää, että yhteistyötahot ovat mukana projektin suunnittelussa. Tällä varmistetaan projektin laadukas valmistelu ja yhteistyökumppaneiden sitoutuminen.

Neljässä projektissa (31 %) kartoitettiin, onko konsernissa tai muualla vastaavaa suunnittelua menossa. Kuudessa projektissa (46 %) sitä ei tehty tai ei koettu, että on tarvetta tehdä:

*Kyseessä teknologiakehitysprojekti. Alan substanssiosaajat ja heidän projektinsa ovat tiedossa ilman kartoitustakin.*

Kolme projektipäällikköä (23 %) ei osannut vastata seuraavaan kysymykseen (Kuvio 14).



KUVIO 14. Vastaavan suunnittelun kartoitus

Kartoitus siitä, onko konsernissa tai muualla vastaava suunnittelua menossa, tehtiin seuraavasti:



*LAMKin projektipalveluiden kautta ja kysymällä suoraan kulttuurialojen koulutusyksiköistä.*

*Lähetämällä sähköpostitse projekti-idean kuvaus noin 40 henkilölle LAMKissa - saatiin yksi vastaus.*

*Taloudelliset suhdanteet, X-rahoittajan arviointi ja työelämäneuvottelukunnan näkemykset*

*Yhteistyö projektipalvelun kanssa (neuvottelut).*

*Tiedossa olevien kontaktien avulla oli suurpiirteisesti kartoitettu kansallinen ja konsernin tilanne osuuskuntatoimintaan liittyen.*

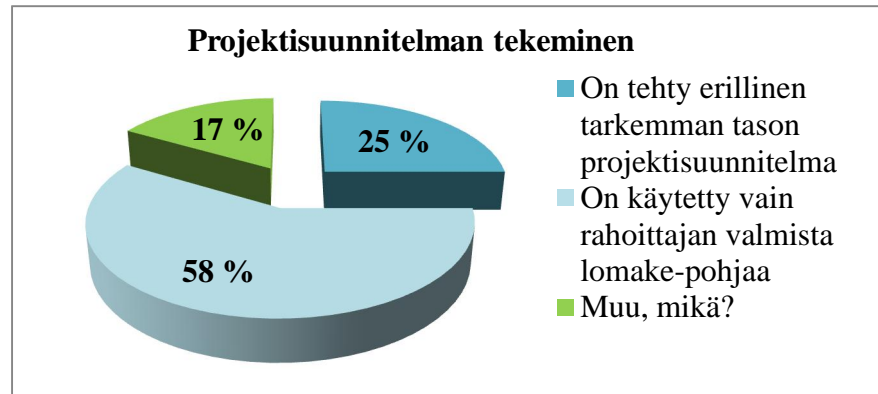
Kysymykseen ”Onko projektitalous ollut mukana budjetoinnissa?” myönteisesti vastasi 8 (62 %) ja kielteisesti 5 (38 %) projektipäällikköä. PHKK:n erillismääräraha- ja rahaprojektit, jotka olivat mukana kyselyssä, eivät kuulu konsernin projektitoiminnan prosessiin. Tämä tarkoittaa sitä, että näiden projektien budjetoinnin ei tarvitse kulkea projektitalouspalveluiden kautta eikä tarvitse lausuntokierrosta.

Kaikissa projekteissa (n=13) on tutustuttu rahoittajan ohjeisiin tai yleisiin tukikeinoihin etukäteen. Melkein aina (n=12 eli 92 %) on käytetty saatavilla olevia pohjia, malleja ja niin edelleen. Esimerkiksi on käytetty ESR-pohjia, aiempien projektien suunnitelmia, kokeneemman suunnittelijan ohjausta ja myös Tekesin mallia.

Kysymykseen ”Onko huomioitu omat organisaation ohjeet esimerkiksi sivukulkukertomien käytössä?” myönteisesti vastasi suurin osa vastanneista (n=10 eli 77 %). Tämä todistaa, että henkilöstö projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa käyttää erilaisia ohjeita, joita on todella paljon PHKK:n yksiköiden omalla nettisivulla ja joita päivitetään ja täydennetään koko ajan.

Viimeiseen kysymykseen, joka koskee budjetointimenettelyä, ”Mikäli projektin budjetissa on laskennallista rahoitusta, tehtiinkö konkreettinen laskelma mihin laskennallisten rahoituksen kokonaissumma perustuu?” vastasi vain 7 projektipäällikköä, heistä 6 vastasi myönteisesti.

Kysymykseen ”Miten projektisuunnitelma tehtiin?” saatiin 12 vastausta. Kysymyksen tulokset esitetään kuviossa 15.



KUVIO 15. Projektisuunnitelman tekeminen

3 projektissa (25 %) on tehty erillinen tärkeimmän tason projektisuunnitelma, 7 projektissa (58 %) on käytetty vain rahoittajan valmista lomakepohjaa ja 2 projektissa (17 %) projektisuunnitelma tehtiin muulla tavalla:

*Koko projektisuunnitelma kuvattiin hanke-esityksessä, joka oli 4 tekstisivua pitkä vapaamuotoinen hakemus. Rahoittajalla ei ollut tähän rahoitukseen muodollisia vaatimuksia tai lomakkeita.*

*Projektisuunnitelma tehtiin X-rahoittajan hakutiedotteen pohjalta (sovittu rahoittajan kanssa suullisesti projektin karkeista sisällöistä).*

Kysymykseen ”Onko suunnitelmassa tehty riskianalyysi?” vain yksi (8 %) kahdestatoista projektipäälliköstä vastasi myönteisesti, vaikka riskianalyysin pitäisi olla osa projektin suunnittelua. Riskianalyysi suunnitteluvaiheessa oli tehty taulukoinnin avulla (riskin suuruus x todennäköisyys, varautuminen).

Saatujen vastausten mukaan melkein kaikissa projektissa (92 %) lausuntokierros tehtiin asianmukaisesti. Se on erittäin positiivinen asia, koska lausuntolomake on PHKK:n projektitoiminnan laadunvarmistuksen ja riskienhallinnan osa, joka on käytössä koko konsernissa. Rahoitushakemus kiertää konsernissa ennen rahoittajalle lähettämistä lausuntokierroksella. Tämä auttaa pienentämään riskejä (erityisesti talousriskit) ja varmistamaan, että hakemuksen laatu on korkea. Erillismäärä-

raha- ja projektit eivät kuulu lausuntokierroksen piiriin, ne poikkeavat muiden projektien toiminnasta. (Lausuntokierros 2011.) Tutkimuskyselyn tulokset todistavat sen, sillä yli puolessa projekteista lausuntolomakkeen kommenttien pohjalta muutettiin, korjattiin ja täydennettiin rahoitushakemusta.

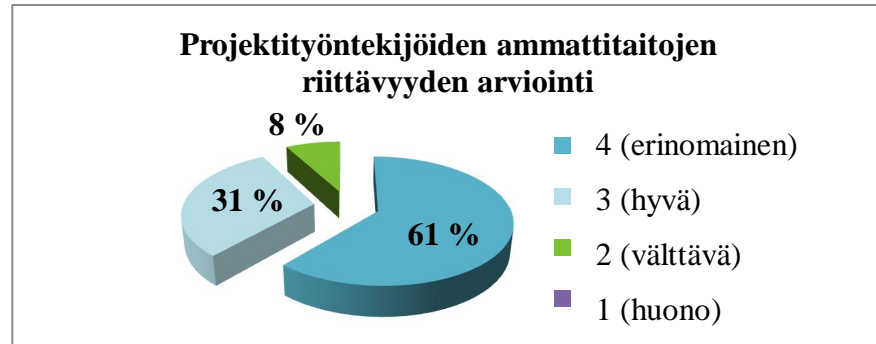
Kysymykseen ”Onko lausuntolomakkeessa ilmoitettu mistä omarahoitusosuus tulee?” kymmenestä vastanneesta yhdeksän (90 %) vastasi myönteisesti. Seuraavaan kysymykseen ”Onko omarahoitusosuus oikeasti budjetoitu yksikköön tai yksikköihin jo projektihakemuksen lähtövaiheessa?” vastasi yksitoista projektipäällikköä, heistä seitsemän myönteisesti (64 %). Vastaus on sellainen, mutta projektitalouspalveluiden haastattelussa saatiin vähän erilainen kuva, eli todellisuudessa tämä prosentti ei ole niin korkea. Hakemus oli muutettu/korjattu/täydennetty lausuntolomakkeen kommenttien pohjalta kuudessa projektissa (55 %) yhdestätoista. Kymmenestä projektista kahdeksassa kaikki lomakkeessa vaaditut osapuolet ovat antaneet lausunnon (LAMK 6, Salpaus 1 ja Tuoterengas 1). Kysymykseen ”Mikäli rahoittaja edellytti rahoitusneuvottelua ennen päätöksen tekoa, oliko neuvottelussa talouspalveluiden tai projektipalveluiden edustaja mukana?” vastasi yhdeksän projektipäällikköä, heistä kuusi (67 %) vastasi myönteisesti.

#### 4.5.3 Projektien toteutusvaihetta koskevat kyselyn tulokset

Tutkimuskyselyn toinen osa koostui kysymyksistä (henkilöstö, kustannukset ja rahoitus ja talouden seuranta), jotka koskevat projektien toteutusvaihetta.

Kysymykseen ”Oliko projektipäälliköllä ja sihteerillä osaamista projektien taloushallinnosta ennen kyseessä olevia projekteja?” 9 henkilöä (69 %) vastasi myönteisesti, neljällä vastaajalla (31 %) oli sellainen mielipide, että projektin aloitusvaiheessa olleella henkilöllä on osaamista, mutta projektin pääasiallisella vetäjällä ei ole. Yksi heistä vastasi, että hänellä ei ollut osaamista projektin taloushallinnosta ennen kyseessä olevia projekteja, mutta projektin sihteerillä oli.

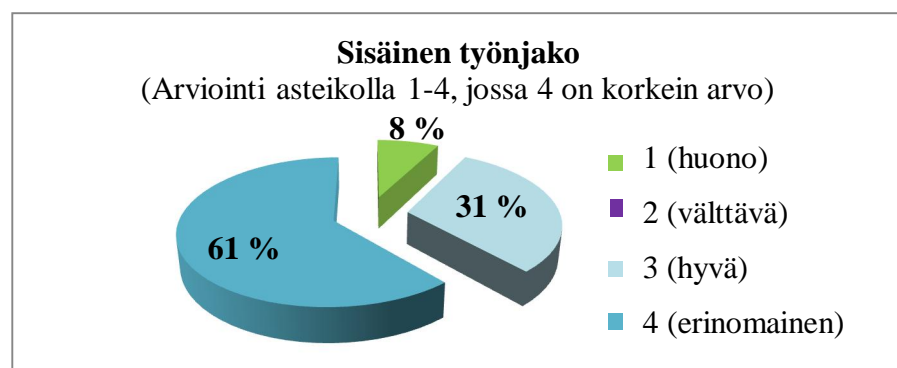
Seuraavan kysymyksen ”Onko projektityöntekijöiden ammattitaito projektin tavoitteiden kannalta riittävä?” vastaukset näkyy kuvioista 16. Projektipäälliköiden piti arvioida projektityöntekijöiden ammattitaidon riittävyyttä projektin tavoitteiden kannalta asteikolla 1-4 (mitä suurempi numero, sitä korkeampi projektin työntekijöiden ammattitaito on).



KUVIO 16. Projektityöntekijöiden ammattitaitojen riittävyyden arviointi

Kuviosta 16 näkyy, että yli puolet vastanneista, eli 8 henkilöä (61 %), oli sitä mieltä, että projektin työntekijöiden ammattitaito on riittävä ja antoi korkeimman arvosanan. Neljä vastaajaa (31 %) arvioi työntekijöiden ammattitaidon riittävyyden numerolla 3 ja yksi vastaaja (8 %) numerolla 2. Projektien työntekijöiden ammattitaidon keskiarvo projektipäälliköiden mielestä on 3,5 eli se on hyvä ja riittävä.

Seuraavan kysymyksen tuloksista voidaan todeta, että sisäinen työnjako on selvä.



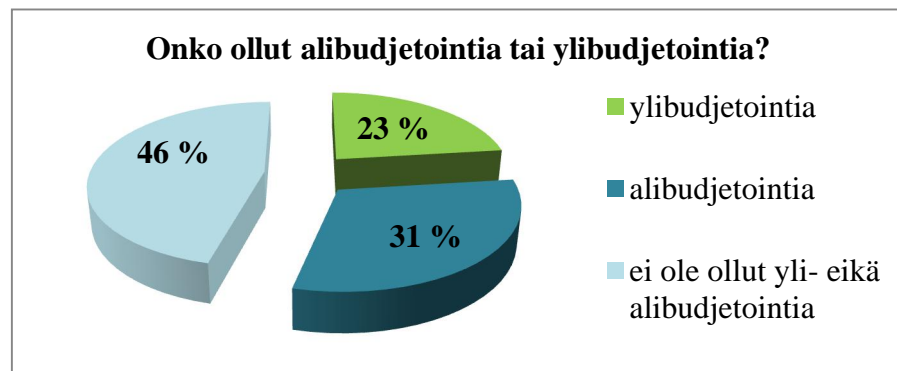
KUVIO 17. Sisäinen työnjaon selvyys

Sen keskiarvo on 3,5. Asteikolla 1-4 vain yksi (8 %) vastasi, ettei sisäinen työnjako ole selvä ja arvioi sen numerolla 1. Neljä projektipäällikköä (31 %) arvioi si-

säisen työnjaon numerolla 3 ja 8 projektia (61 %) korkeimmalla numerolla 4. (Kuvio 17.)

Kustannukset ja rahoitus -kohtaan kuului 9 kysymystä, joiden vastausten avulla etsittiin talousriskien syntymisen syitä ja annetaan suosituksia niiden hallintaan. Kysymykseen ”Onko rahoittaja hylännyt kustannuksia?” 13 projektista rahoittaja on hylännyt neljän projektin (31 %) kustannuksia ja yhden niistä (8 %) riittämättömyyden ja virheellisyyden vuoksi. Kolmen projektin (23 %) budjetointi ei ollut onnistunut käytännössä.

Kysymykseen ”Onko ollut alibudjetointiä tai ylibudjetointiä?” vastasi 13 henkilöä (Kuvio 18). Kolmella projektilla (23 %) on ollut ylibudjetointiä ja neljällä projektilla (31 %) alibudjetointiä.



KUVIO 18. Projektien alibudjetointi ja ylibudjetointi

Alibudjetoinnin riski on se, että kustannukset ovat enemmän kuin on suunniteltu. Rahoittaja ei nosta tukiprosenttiaan ja usein näissä tapauksissa ylitys jää organisaation maksettavaksi. Tässä tulee taas huomioida se, että ei yksi projekti, mutta kun niitä on 70. Ylibudjetoinnissa puolestaan taas jää helposti rahaa käyttämättä. Varsinaista talousriskiä tämä ei synnytä. PHKK:lla on kuitenkin maine hyvänä projektitoimijana ja tämä tarkoittaa myös hyvin suunniteltuja budjetteja, joissa ei pitäisi ali- tai ylibudjetointeja syntyä. (Vainio 2011 b.)

Kuudelta projektilta (46 %) rahoittaja on vaatinut kustannuksiin liittyviä lisäselvityksiä ja tarkennuksia maksatushakemuksiin esimerkiksi palkanmaksusta tai opiskelijoiden resursoinnista. Projektitalouden mukaan kyselyssä lisäselvityspyyntöprosentti oli melko pieni, mutta käytännössä se on huomattavasti enemmän. Tässä

kyselyssä alhainen lisäselvityspyyntöprosentti johtui siitä, että mukana oli melko uusia projekteja, joista ei ole vielä tehty maksatushakemuksia tai sisällä olevista maksatuksista saatu lisäselvityspyyntöjä.

Kaikkien projektien maksatushakemukset on saatu rahoittajalle talouspalveluiden antaman suositusaikataulun mukaisesti. Kysymykseen ”Ovatko muut (esimerkiksi yksityinen rahoitus) rahoitusosuudet toteutuneet suunnitellusti?” 67 % vastanneista (n=8) vastasi myönteisesti, loput 33 % (n=4) kommentoi tilanteen seuraavasti:

*Alkuperäinen yritys meni selvitykseen, mutta toinen saataneen korvaamaan yritysrahoituksen määrää.*

*Projekti vasta alussa, yrityksiä rekrytoidaan parhaillaan mukaan projektiin (yksityinen rahoitus).*

*Hankkeessa pieni määrä yksityistä rahoitusta. Rahoituspäätös saatiin viiveellä.*

*Toiminta ei ole vielä käynnistynyt siinä mittakaavassa.*

Seuraavasta kuviosta 19 nähdään, miten projektipäälliköitä vastasi kysymykseen ”Onko puuttuva kunta- tai yksityistä rahaa jouduttu korvaamaan organisaation omalla rahalla?”

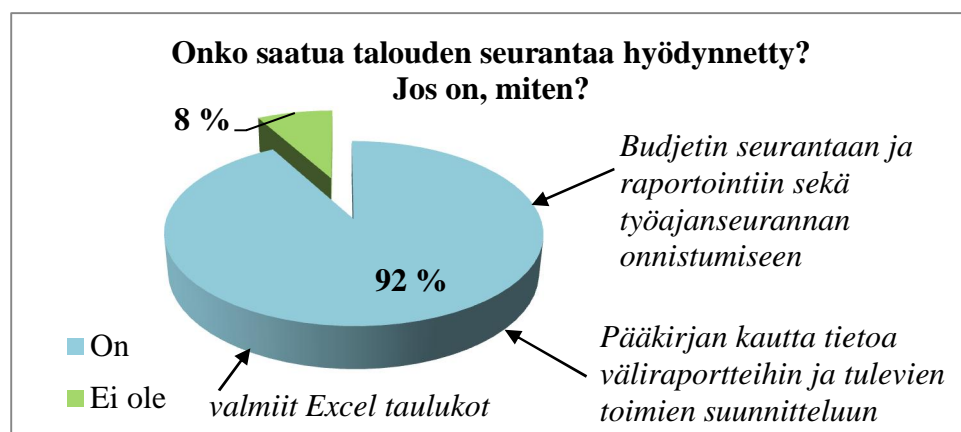


KUVIO 19. Rahan riittävyys kyseisissä projekteissa

Kysymykseen ”Onko puuttuva kunta- tai yksityistä rahaa jouduttu korvaamaan organisaation omalla rahalla? Jos kyllä, miten prosessi on hoidettu?” 11 vastaajas-

ta 18 % (n=2) vastasi, että puuttuvaa kunta- tai yksityistä rahaa on jouduttu korvaamaan organisaation omalla rahalla.

Talouden seuranta – osan ensimmäiseen kysymykseen ”Onko saatua talouden seurantaa hyödynnetty? Jos on, miten?” melkein kaikki eli 92 % (n=12) vastasi, että saatua talouden seurantaa on hyödynnetty. Kuvio 20 auttaa selvittämään, miten sitä on hyödynnetty. On huomioitava, että erillismääräraha- ja projektit eivät kuulu perusprojektitoimintaprosessiin.



KUVIO 20. Talouden seurannan hyödyntäminen

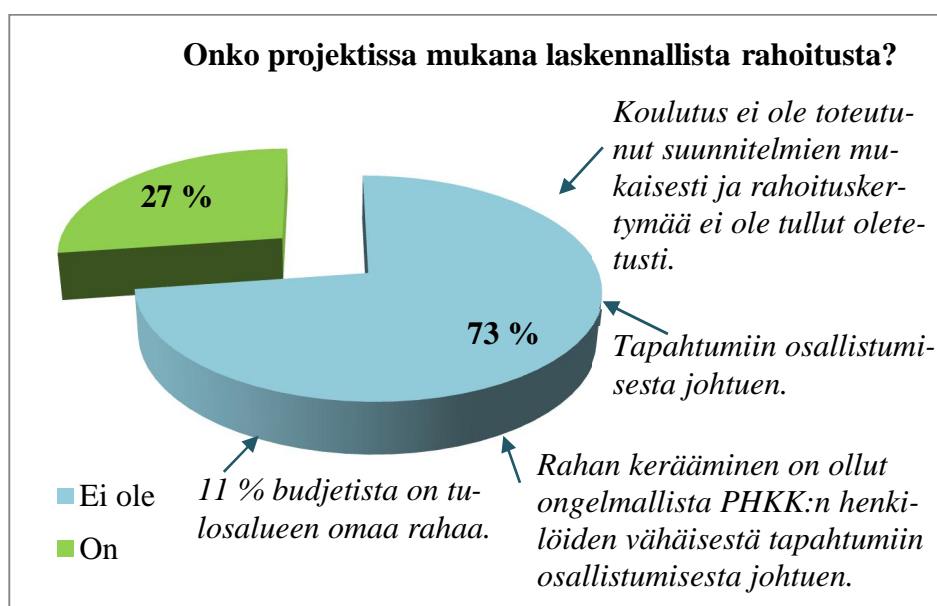
Kohdeorganisaation 11 projektissa (85 %) pidetään säännöllisesti talouspalavereja, joihin on aina osallistunut projektipäällikkö ja -sihteeri ja joskus projektikoordinaattori sekä projektitalouspalveluiden edustaja. Se on tärkeää, sillä talouspalavereissa käydään läpi rahoituksen toteutuminen, projektin kustannukset ja kirjanpitoa koskevia muutoksia.

Projektien toteuttamisessa syntyy erilaisia ongelmia ja haasteita. Joskus tarvitaan budjetin korjaamista ja sen toimittamista rahoittajalle hyväksyttäväksi, joskus korjataan ALV-asioita tai laaditaan muutoshakemus. On tärkeää osata reagoida nopeasti muutosta vaativiin tilanteisiin. Tutkimuksen tulosten mukaan sellaisissa tilanteissa tutkimukseen valituissa projekteissa pärjätään hyvin. Henkilöstö osaa ratkaista mahdollisia taloudellisia haasteita nopeasti.

Yhdeksän (82 %) projektia reagoi mahdollisiin talouden ongelmiin ja kaksi jätti kysymykseen vastaamatta (18 %).

Kaikkien projektien hankinnat on tehty oman organisaation ja rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Kolmessa projektissa (23 %) tehtyä yksittäistä hankintaprosessia on jouduttu korjaamaan jälkikäteen.

Kysymykseen ”Onko projektissa mukana laskennallista rahoitusta? Jos on, niin onko laskennallinen rahoitus kertynyt suunnitellusti määränä ja aikatauluna? Jollei, miksi?” 73 % (n=8) vastasi, ettei projektissa ole mukana laskennallista rahoitusta ja 27 % (n=3) vastasi myönteisesti. Kysymyksen tulokset ilmenevät alla olevasta kuvista 21.



KUVIO 21. Projektien laskennallisen rahan osuus

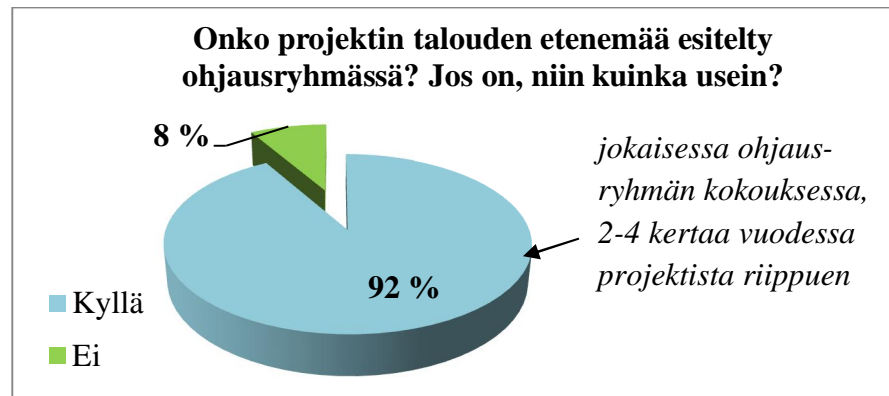
Kysymykseen ”Onko laskujen tiliöinnit tehty oikein?” vastasi 12 henkilöä, joista 11 myönteisesti (92 %).

Projektin toteutusvaiheen aikana 36 % (n=4) projekteista jouduttiin tekemään muutoksia muistiotositteilla. Lisäkysymykseen ”Kuinka usein on jouduttu tekemään muutoksia?” yksi projektipäällikkö vastasi ”Projektin alkuvaiheessa muutamia kertoja”, toinen vastasi ”2 kertaa koko projektin aikana (3 vuotinen projekti)” ja kolmas avoin vastaus oli ”En tiedä”.

Yhdessä projektissa (8 %) kahdestatoista kävi ilmi, että tositteet, hankintapäätökset, sopimukset ja muut asiakirjat oli hyväksynyt henkilö, jolla ei ollut siihen oikeuksia. Vastauksesta ei käynyt ilmi syytä, miksi.



Kuviosta 22 näkyy kuinka monen projektin talouden etenemää on esitelty ohjausryhmässä ja kuinka usein.



KUVIO 22. Talouden etenemisen esittely ohjausryhmässä

Yhdentoista (92 %) projektin talouden/toiminnan etenemää on esitelty oman yksikön vastuuesimiehelle/esimiehelle. Lisäkysymykseen ”Kuinka usein se on esitelty vastuuesimiehelle/esimiehelle?” on saatu seuraavat vastaukset:

*Epävirallisesti käyty läpi.*

*Tarpeen/tilanteen mukaan, ohjausryhmän yhteydessä ja tarvittaessa.*

*Noin kerran kuukaudessa pidetyissä projektipalavereissa, talouspalavereissa ja eri suunnittelupalavereissa.*

*Noin 2-3 kertaa vuodessa.*

Viimeiseen talouden seurantaan liittyvään kysymykseen ”Onko projektia arvioitu sen toiminnan ollessa käynnissä?” puolet vastanneista (n=6) vastasi myönteisesti ja antoi seuraavia kommentteja:

*X-projekti seuraa Kotkan, Lappeenrannan ja Lahden projekteja.*

*Arviointi on koko ajan käynnissä.*

*Rahoittajan kanssa on käyty ohjauskeskusteluja hankkeen sisällön toteuttamisesta (hankkeessa ei ohjausryhmää vaan keskustellaan suoraan X:n edustajan kanssa).*

*Sisäinen latu-arvio on toteutettu.*

#### 4.5.4 Avoimien kysymysten tulokset

Kyselyn kolmas osa koostui avoimista kysymyksistä, joiden avulla saatiin mielipiteitä ja kommentteja projektien vakavimmista riskeistä. Avoimeen kysymykseen ”Nimitä projektin pahimmat ja vakavimmat riskit kokemustenne mukaan” vastasi 10 henkilöä. Taulukko 8 esittää heidän vastauksia.

TAULUKKO 8. Projektien vakavimmat riskit

Projektien pahimmat ja vakavimmat riskit
<i>Pätevän projektihenkilöstön löytäminen ja sitouttaminen koko projektin ajaksi, yksityisen rahan kertyminen, kohderyhmän aktivointi omaan kehittämiseensä, kohdeyritysten lukumäärä on pienehkö.</i>
<i>Yritysten saaminen mukaan projektiin, yritysten todellinen innostuminen asiasta.</i>
<i>Päätösten viivästyminen (ketjutetuissa hankkeissa) lähinnä rahoittajan taholta (esimerkkiprojektissa 10 kuukautta), jolloin aika ajaa ohi esim. kohderyhmien saatavuuden suhteen (nopeat taloussuhdanteiden vaihtelut).</i>
<i>Suunnitteluvaiheen resurssit puutteelliset (paljon työtä vaativat esim. rakennusprojektit); sidos- ja kohderyhmien sitoutuminen.</i> <i>Projektisuunnitelmat tulisi pystyä muuttamaan paljon ripeämmin ja joustavammin, koska taloudessa tapahtuu oikeasti jatkuvasti muutoksia, eikä tarvitse tuntea ammattitaidottomuutta, koska ammattitaidottomuus on mielestäni silloin rahoittajassa joka ei ymmärrä talouselämän hektisyyttä.</i> <i>Rahoituskuvioiden kankeus ei anna mahdollisuutta kehittää projekteja esim. erilaiset palkkiot tai kannustusmahdollisuudet.</i>
<i>Henkilöstömuutokset (tietokatkot ym.), alimitoitettut henkilöstöresurssit (sairastelut lisääntyvät ym.).</i>
<i>Yksityisen rahoituksen kertyminen, vaikka sitä onkin melko pieni määrä.</i>
<i>Hyvä vauhti hidastuu, jos liian moni jarruttelee kehitystä, eli muutoksen aiheuttamat riskit.</i>
<i>Pahin uhka on se, ettei omia koulutusaloja saada mukaan suunnitellulla tavalla.</i>

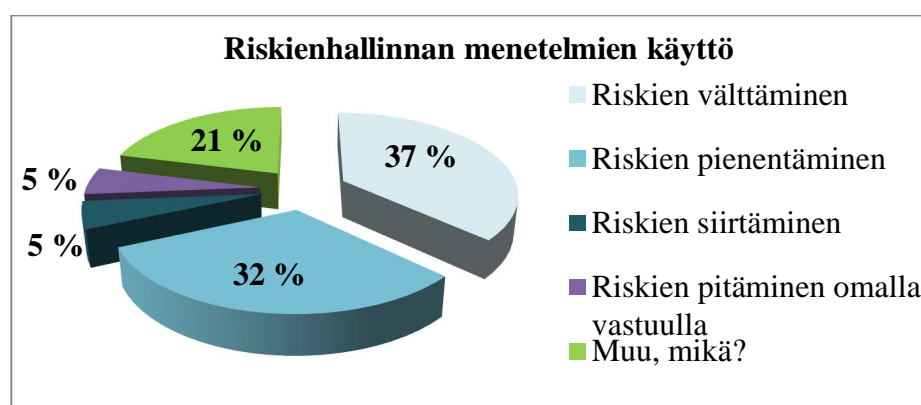
Projektipäälliköillä oli myös mahdollisuus avoimien kysymysten ja kommenttien avulla kertoa, miten he itse osallistuvat projektitoimintaan ja talousriskien hallintaan.

Kysymykseen ”Minkälaisia riskitekijöitä mielestänne on vaikeaa ennakoida?” vastasi 9 henkilöä, joiden vastauksia löytyy taulukosta 9.

TAULUKKO 9. Riskitekijät, joita on vaikeaa ennakoida

Riskitekijät, joita on vaikeaa ennakoida
<i>Lakimuutoksia, julkisen tahon muutosvastarintaa, rahoittajan lisävaatimuksia, organisaation sisäistä muutosvastarintaa, yllättäviä aikavarkaita.</i>
<i>Projektihenkilöstön vaihtuvuus voi olla enakoimatonta. Riski se on silloin, kun projektisuunnitelman toteuttaminen edellyttää tarkoin määriteltyä asiantuntijuutta.</i>
<i>Sidos- ja kohderyhmien saatavuus ja sitoutuminen, taloussuhdanteiden vaihtelu, organisaatiomuutokset (rahoittajat ja toteuttajat), kohderyhmien lähtötasot vaihtelevat suuresti nämä vaativat erilaisia ja laajoja resursointia.</i>
<i>Henkilöstömuutoksia ja avainhenkilöiden vaihtumiset</i>
<i>Muutoksia yhteistyökumppaneiden/yritysten organisaatioissa, esim. lomautukset, työllisyystilanne tms. ennalta arvaamaton syy.</i>
<i>Yllättäviä tarpeellisia menoja, jotka ilmaantuvat viikon sisällä hyvinä mahdollisuuksina kehittää ja osallistua.</i>
<i>Laskennallisen rahan kerääminen esim. koulutustilaisuuksissa, on vaikea ennakoita osallistujamääriä.</i>
<i>Niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien käyttäytyminen.</i>

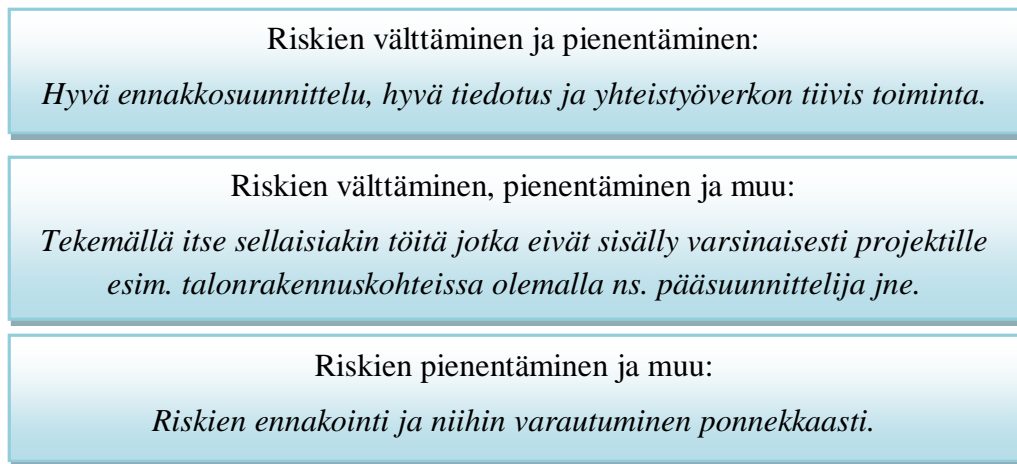
Kysymykseen ”Minkälaisia riskienhallinnan menetelmiä käytätte omassa projektissa?” vastasi 11 henkilöä (Kuvio 23).



KUVIO 23. Riskienhallinnan menetelmien käyttäminen eri projekteissa

Jokaisen projektin henkilöstö päättää itse, minkälaisia riskienhallinnan menetelmiä se käyttää omassa projektissaan.

Vastauksista voidaan todeta, että 37 % (n=7) projektia käyttää riskien välttäminen -menetelmää, jonka avulla projektien henkilöstö suunnittelee varman päälle ja hankkii mahdollisimman paljon tietoa ja tekee lakien ja sääntöjen mukaan. 32 % (n=6) projekteista käyttää riskien pienentäminen – menetelmää (*useampia ihmisiä rekrytoimassa yrityksiä ja aina on oltava suunnitelma B*). Yksi projekti (5 %) käyttää riskien siirtäminen – menetelmää ja yksi (5 %) käyttää riskien pitäminen omalla vastuulla – menetelmää. Osa projekteista käyttää riskienhallinnan menetelmien erilaisia yhdistelmiä, jotka esitetään kuviossa 24.



KUVIO 24. Riskienhallinnan menetelmien yhdistelmien käyttö

Yhdessä projektissa käytetään neljää päämenetelmää ja tehdään paljon yhteistyötä ja avoimia keskusteluyhteyksiä. Toisessa projektissa ei käytetä yhtään menetelmää vaan tehdään tiivistä yhteistyötä osatoteuttajien kanssa.

Seuraavaksi avoimiin kommentteihin koskien projektin taloudenpitoa ja riskien hallintaa saatiin neljä vastausta:

*Jatkohanke suunnittelun ja suunnitelmien läpimenoa tulisi pystyä paremmin ennakoimaan, koska projekteissa on usein mukana palkattua väkeä ja heidän jatko-osallistuminen olisi pystyttävä lupaamaan jo paljon aikaisemmin, koska jos joudutaan hakemaan uusi henkilökunta, aiempi kokemus ja organisoituminen ei enää välttämättä onnistu enää jatkossa. Varsinkin jos joudutaan avoimeen hakuun ja ei enää ole saatavissa osaaajia.*

*Käytännössä kaikki näyttää erilaiselta kuin suunnitelmissa ja paperilla. Käytännön tilanteissa ei voi aina jäädä odottamaan vastausta, vaan on toimittava.*

*Projektitalouden palvelut toimivat erinomaisesti. Heidän asiantuntemuksensa avulla vältetään myös riskit.*

*PHKK:n / Salpauksen projektitoiminnan (tukevat tahot) pitäisi mielestäni avata keskustelua hanketoimijoiden suuntaan ja selvittää yhteistyössä (hanketyöntekijöiden kanssa) ne kohdat, joissa projekteja voidaan parhaiten tukea. Mielestäni tuki projekteille ei näy arjen haasteiden keskellä riittävästi.*

Seuraavana tehtävänä oli eri riskien todennäköisyyden arviointi omassa projektissa asteikolla 1-5 (1=olematon, 2=pieni, 3=kohtuullinen, 4=suuri ja 5=valtava). Taulukosta 10 näkyy, miten projektipäälliköt arvioivat omien projektien eri riskien todennäköisyyden.

TAULUKKO 10. Eri riskien todennäköisyys

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
1. Toimintaan liittyvät riskit	4	4	4	0	1	2,23
2. Aikatauluun/työsuunnitelmaan liittyvät riskit	1	4	6	0	0	2,69
3. Projektin henkilöstöresursseihin liittyvät riskit	3	4	6	0	0	2,23
4. Toimittajaan, asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin liittyvät riskit	1	4	3	4	1	3
5. Lopputulokseen/tuotokseen liittyvät riskit	4	7	2	0	0	1,85
6. Taloudelliset riskit	1	8	3	1	0	2,31
7. Muut riskit	4	6	3	0	0	1,92

Pienin todennäköisyys (1,85) on lopputulokseen/tuotokseen liittyvillä riskeillä. Toiseksi pienin todennäköisyys (1,92) on muut riskit - ryhmällä (projektin seuranta riittämätöntä, metatietojen määrittely ei riittävää ja niin edelleen.). Muiden riskien todennäköisyyden keskiarvo on yli 2, mutta ei ylitä kolmea, eli riskien todennäköisyys on pieni ja kohtuullinen -asteikon välillä. Suurin todennäköisyys (2,69) on aikatauluun/työsuunnitelmaan liittyvillä riskeillä (tehtävät venyvät ja aikataulu on liian tiukka). Kaikkien riskien todennäköisyyden keskiarvo on 2,32.

Taulukko 11 esittää eri riskien vaikutuksen arviointia asteikolla 1-5.

TAULUKKO 11. Eri riskien vaikutus

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
1. Toimintaan liittyvät riskit	3	4	6	0	0	2,23
2. Aikatauluun/työsuunnitelman liittyvät riskit	2	5	4	2	0	2,46
3. Projektin henkilöstöresursseihin liittyvät riskit	3	4	5	1	0	2,31
4. Toimittajaan, asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin liittyvät riskit	2	4	2	5	0	2,77
5. Lopputulokseen/tuotokseen liittyvät riskit	2	8	3	0	0	2,08
6. Taloudelliset riskit	2	8	3	0	0	2,08
7. Muut riskit	3	7	3	0	0	2

Taulukosta 11 näkyy, että kaikkien riskien vaikutuksen keskiarvo ylittää arvon 2 = pieni. Pienin vaikutus, jonka keskiarvo on 2, on muut riskit – ryhmällä, suurin vaikutus on toimittajaan, asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin liittyvillä riskeillä (riskien vaikutuksen keskiarvo on 2,77).

#### 4.6 Haastattelut ja niiden analysointi

Opinnäytetyön haastattelujen tavoitteena oli kerätä LAMKin Innovaatiokeskuksen projektipalvelupäällikkö Karjalaisen ja Hallintopalveluiden projektikoordinaattori Vainion mielipiteitä projektien riskeistä ja riskienhallinnasta. Haastattelujen toteutus tapahtui LAMKin Innovaatiokeskuksen toimistolla toukokuun, kesäkuun ja elokuun 2011 aikana.

Karjalaiselle ja Vainiolle esitettiin kaksi kysymystä:

- Mitkä ovat PHKK:n projektitoiminnan tyypiset riskit?
- Minkälaisia menetelmiä käytetään niiden hallinnassa?

Heidän mielestä on tärkeää huomioida, että projektitoiminnasta ja –tyypeistä riippuen riskilista voi olla hyvinkin erilainen. Myös taloudellisissa riskeissä on paljon vaihtelua riippuen siitä, onko kyseessä organisaation toimitusprojekti, esimerkiksi

rakennusprojekti verrattuna vaikka kuntaorganisaation paikallisesti toteutettavaan, EU-rahoitteiseen työllisyyttä edistävään kehittämisprojektiin. Jälkimmäisessä esimerkiksi valuuttariskit, vahingonkorvausvaateet, viivästyssanktiot ja materiaalin hinnan nousuun liittyvät riskit eivät ole merkityksellisiä. Tärkeää on, että organisaatio tietää itse minkälainen riskilista koskee omaa projektitoimintaa.

Julkisrahoitteisessa projektitoiminnassa (julkinen tutkimus tai kehittäminen) riskilista on hyvin erilainen ja suppeampikin kuin esimerkiksi yritysten toimitusprojekteissa (myynti). PHKK:ssa on todettu, että projektitoimintaan kohdistuu pääasiassa seuraavat riskit:

- 1) Taloudelliset riskit (rahoituksen jälkijättöisyys, omarahoituksen saatavuus, budjetin mukainen etenemä, kustannusten hyväksyttävyys, ennakoinnin onnistuminen). Budjetin mukainen eteneminen käytännössä tarkoittaa seuraavaa: kustannukset eivät kerry suunnitelman mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että varattuna oleva omarahoitusosuus vuodelle 20xx ei toteudu. Kuitenkin esimerkiksi seuraavana vuonna projekti käyttää edelliseltä vuodelta jääneet eurot, jolloin kyseisen vuoden omarahoitusosuuskin ylittyy. Tätä ei kuitenkaan ole huomioitu talousarvioissa, kun kaikkien eurojen luultiin menevän. Sama ongelma toisesta näkökulmasta aiheutuu myös silloin, kun budjetti ylittyy ja omarahoitusta tarvittaisiinkin enemmän kuin on budjetoitu. Toisena esimerkkinä budjetin mukaisessa etenemässä on henkilöstökulujen kertyminen. Jos projektissa on mukana esimerkiksi paljon opettajia, heille on budjetoitu tietty prosenttiosuus työajasta projektille. Kyseinen osuus otetaan silloin pois opettajan varsinaiselta kustannuspaikalta. Jos käy niin, etteivät projektin tunnit toteudu suunnitellun mukaisesti, kustannuksia kaatuu enemmän opettajan omalle kustannuspaikalle, jossa ei ole budjetoituna tarvittavia euroja.
- 2) Henkilöstöriskit (resurssien ja osaamisen oikea kohdentaminen (projektihenkilöstö ja muut osallistujat), sitoutuminen, muutostilanteet)
- 3) Toiminnalliset riskit (henkilökunnan sitoutuminen, toiminnan fokusointi, kokemuksista oppiminen, toiminnan toteutuminen ja vaikuttavuus/tuloksellisuus, sitominen ydintoimintoihin)
- 4) Organisaation maine
- 5) Juridiset riskit (sopimukset, IPR).

Edellisen riskilistamallin avulla havainnoidaan T&K&I-projekteihin liittyvät perusriskit, jotka muodostavat neljä pääriskiryhmää (Taulukko 12).

TAULUKKO 12. Perusriskit julkisrahoitteisissa projekteissa

Riskit	Riskien kuvaukset
Toiminnalliset riskit	huono suunnittelu, aikataulut, sitoutuminen, tiedonkulku, yhteistyö/tahtotila ja ulkopuoliset vaikutukset
Henkilöriskit	huono rekrytointi, henkilöstömuutokset, ammattitaito, sitoutuminen, sisäinen työnjako ei ole selvä (kuka tekee mitäkin ja mitä joku ei tee ja tulee kaikkia varmasti tehtyä)
Talousriskit	rahoitusongelmat, kustannusten oikea arviointi ja tukikelpoisuus (budjetit yli/alitoteutuvat, muun rahoituksen kertyminen kuin rahoittajan, kustannustentukikelpoisuus/hylätyt kustannukset, maksatushakemusten jätön viivästys - rahoituksen viivästys, paljon lisäselvityksiä liittyen maksatushakemuksiin - rahoituksen viivästys)
Juridiset riskit	sopimukset ja IPR

Jokainen näistä riskeistä vaikuttaa jossain mielessä myös aina talouteen. On myös huomioitava että toimitusprojektien ja julkisrahoitteisten tutkimus- tai kehittämisprojektien riskityypeillä on hyvinkin erilaiset painoarvot. Esimerkkinä voidaan pitää ”epäonnistuminen projektin tavoitteissa” – riskiä. Julkisrahoitteisissa projekteissa voi käydä niin, että tavoitteita ei saavutettu, mutta siitä ei synny merkittävää taloudellista vahinkoa. Nämä projektithan ovat julkisin varoin toteutettuja esimerkiksi tutkimuksia tai kehittämistä. Muun muassa EU:n Rakennerahastoprojektit ovat luonteeltaan myös kokeiluprojekteja, joihin ei ole saatavilla ns. sijoituspääomaa, ja epäonnistuminen tietyissä tavoitteissa on mahdollista. Toisaalta yrityksen epäonnistuminen mm. myyntiprojektissa, esimerkiksi vaikka ohjelmiston toimitamisessa saattaa vaikuttaa murskaavasti koko yrityksen liiketoimintaan. (Karjalainen & Vainio 2011 a.)

Seuraavasti haastatteluun vastanneet Karjalainen ja Vainio esittävät PHKK:n projektitoiminnan riskienhallintamenetelmät ja jokaisesta keinosta antavat kehittämisprojektitoimintaan liittyen esimerkkejä, jotka auttavat ymmärtämään riskienhallinnan pääkeinoista enemmän:



- Riskin välttäminen: selkeät toimenkuvat ja perehdytys ja huolellisesti laadittu projektin budjetti, jossa mm. mahdolliset osallistumismaksut on varmistettu ennakkositoumuksin.
- Riskin pienentäminen: maksatushakemuksen tekeminen varmistusta käyttäen (ristiintarkistus: yksi täyttää, toinen tarkastaa, välittäjäviranomaisen eli rahoittaja ohjeistaa ja varmentaa sekä hyväksyy), organisaation kattavat toimintaohjeet ja tukipalvelut ja perusteellinen suunnitteluvaihe (hyvin suunniteltu projekti on puoliksi tehty).
- Riskin siirtäminen: julkisrahoitteisissa kehittämisprojekteissa organisaatio ei voi siirtää riskiä kokonaan, mutta se voidaan jakaa partnereiden kesken.
- Riskin pitäminen omalla vastuulla: esimerkkinä tapaus, jossa projektissa tulee tarve hankkia joku erillinen hyödyke (laite). Kuitenkaan ei ole vielä 100 % varmaa, hyväksyykö rahoittaja laitteen tukikelpoiseksi kustannukseksi. Organisaatio ottaa riskin ja hankkii tuotteen, koska sitä pidetään tärkeänä huolimatta siitä, että rahoittaja myöhemmin saattaa hylätä kustannuksen. Organisaatio pitää riskin omalla vastuulla, koska riskin realisoitumisen merkitys on pienempi kuin tarve. (Karjalainen & Vainio 2011 b.)

Haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella annetaan seuraavassa luvussa johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset PHKK:n projektitoiminnan parantamista varten.

#### 4.7 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää Päijät-Hämeen koulutuskonsernin julkisrahoitteisen projektitoiminnan talousriskien olemassaoloa ja niiden hallintakeinoja. Tutkimuksen tuloksena esitetään projektien vahvat ja heikot kohdat, jotka syntyvät suunnittelu- ja toteutusvaiheessa (Taulukko 13).

Tutkimuksen aikana oli jonkin verran ongelmia saada tietoja projekteista projektipäälliköiltä. Oli tärkeää saada perustiedot projekteista. Tämä tieto on julkinen, mutta se löytyy vain tämän projektin ohjaavalta projektipäälliköltä.

TAULUKKO 13. Tutkimustuloksista ilmenneet projektien suunnittelu- ja toteutusvaiheen vahvat ja heikot kohdat

Vahvuudet	Heikkoudet
Lupa projektin suunnitteluun kysyttiin aina	Epäselvä tilanne: miten on saatu lupa käyttää resursseja projektin suunnitteluun
Kaikissa projekteissa tutustuttiin rahoittajan ohjeisiin tai yleisiin tukikelpoisuussääntöihin etukäteen	Kaikkien projektien neuvotteluissa ei ollut talouspalveluiden tai projektipalveluiden edustaja mukana, mikäli rahoittaja edellytti rahoitusneuvottelua ennen päätöksen tekoa
Yli puolessa projekteissa rahoitushakemus muutettiin/korjattiin/täydennettiin lausuntolomakkeen kommenttien pohjalta	Muutamalla projektipäälliköllä ei ollut osaamista projektien taloushallinnosta ennen ko. projektia
Melkein kaikissa projekteissa kohderyhmän edustajat/partnerit osallistuivat projektien suunnitteluun tai arviointiin	Muutamassa projektissa rahoittaja hylkäsi kustannuksia
Melkein aina käytettiin saatavilla olevia pohjia, malleja ja 25 % projekteista tehtiin erillinen tarkemman ja laajemman tason projektisuunnitelma	Joskus projektin budjetointi ei onnistunut käytännössä (ylibudjetointi ja alibudjetointi)
Melkein kaikissa projekteissa lausuntokierros tehtiin asianmukaisesti	Monissa projekteissa rahoittaja vaati kustannuksiin liittyviä lisäselvityksiä ja tarkennuksia maksatushakemuksiin
Melkein kaikissa projekteissa oli käytössä organisaation omat ohjeet	Muutamassa projektissa puuttuva kunta- tai yksityistä rahaa jouduttiin korvaamaan organisaation omalla rahalla
Projektien työntekijöiden ammattitaidon keskiarvo oli 3,5 eli se on hyvä ja riittävä (asteikko 1-4)	Kaikissa projekteissa ei reagoitu mahdollisiin talouden ongelmiin/haasteisiin
Kaikkien projektien maksatushakemukset saatiin rahoittajalle talouspalveluiden antaman suositusaikataulun mukaisesti.	
Suurimmassa osassa projekteja laskujen tiliöinnit tehtiin oikein	
Suurimmassa osassa projekteja projektin talouden/toiminnan eteneminen esiteltiin oman yksikön vastuuesimiehelle/esimiehelle	
Melkein kaikissa projekteissa pidettiin säännölliset talouspalaverit, joihin on aina osallistunut projektipäällikkö ja -sihteeri ja joskus projektikoordinaattori sekä projektitalouspalveluiden edustaja	
Melkein kaikissa projekteissa lausuntolomakkeessa ilmoitettiin mistä omarahoitusosuus tulee	

Tutkimuskyselyyn vastasi 13 projektipäällikköä, eli noin 62 %. Kahdeksan projektipäällikköä jätti vastaamatta kyselyyn, viisi heistä ilman ilmoitettua syytä. Huomioon ottaen runsas vastausaika ja puolivälissä tehty muistutus kyselystä, voidaan päätellä, että vastaamattomuus johtuu projektipäälliköiden kiireestä ja välinpitämättömyydestä kyselyä kohtaan. Oli myös nähtävissä, ettei osa vastaajista keskittynyt täyttämään lomaketta huolella, sillä monet kysymykset jätettiin ilman vastausta. Voidaan todeta, että projektipäälliköiden vastuuta olisi korostettava, sillä heidän velvollisuutensa olisi kertoa omasta projektista.

Tutkimus osoitti, etteivät kaikki kyselyssä olevat projektit kuulu konsernin yhteiseen projektitoiminnan prosessiin. Esimerkiksi erillismääräraha- ja projektit poikkeavat kaikista muista projekteista prosessin osalta ja tämä tarkoittaa sitä, ettei näiden projektien budjetoinnin tarvitse kulkea projektitalouspalveluiden kautta eikä lausuntokierrosta tarvita.

Vaikka puhutaan yksittäisistä projekteista, ne vaikuttavat koko organisaatioon. Projektilla ei ole omaa kassaa eikä tiliä. Kaikki projektien hylätyt kustannukset organisaatio maksaa omasta kassastaan. Niin suuressa organisaatiossa kassa ei romahda yhden projektin takia, mutta pitää muistaa, että monta yksittäistä pientä ongelmaa helposti kumuloituu ja sillä on jo merkitystä. Esimerkiksi jos projekti kestää 3 vuotta ja hylättyjen kustannusten määrä on 1 000 €/vuodessa, projektin hylätyt kustannukset ovat yhteensä 3 000 €. Tällä hetkellä organisaatiossa on 70 projektia. Jos kuvitellaan, että jokaisesta projektista syntyy saman verran hylättyjä kustannuksia, organisaatio joutuu maksamaan omasta budjetistaan melko ison summan. Pitää muistaa, että vaikka joka projekti on ainutlaatuinen ja erillinen, se on silti osa kokonaisuutta.

Saatujen vastausten mukaan melkein kaikissa projekteissa omaa ideaa oli arvioitu sisäisesti ja/tai ulkoisesti. Kuitenkin on huomioitava, että tämän kysymyksen tulokset ovat projektipäälliköiden subjektiivisia mielipiteitä, koska organisaatiossa ei ole laatuarviointimekanismia. Kehitysehdotuksena on organisaation yhteisen projektien arviointiprosessin luominen, joka auttaisi arvioimaan projektit vaikuttavuudestaan laadullisesti ja objektiivisesti.

Kysymystä ”Onko konsernissa tai muualla vastaava suunnittelua menossa?” kartoitettiin vain muutaman projektin suunnitteluvaiheessa ja tämä ei ole hyvä asia kustannustehokkuuden kannalta. Kustannustehokkuutta voitaisiin parantaa yhteistyöllä.

Saatujen vastausten mukaan suurin osa projektisuunnitelmista tehtiin vain käyttämällä rahoittajan valmista hakulomakepohjaa. Kuitenkin jos projekteissa tehtäisiin laajempi suunnitelma, silloin olisi helpompi toteuttaa projekteja ja hallinnoida riskejä.

Riskienhallinnan tärkein tehtävä organisaatiossa on tunnistaa ajoissa projektitoimintaan liittyvät riskit. Riskien tunnistamista varten yleisesti tehdään riskianalyysi. Silloin organisaatiolla on hyvä mahdollisuus vaikuttaa oleviin riskeihin. Tunnetut riskit voidaan arvioida ja tällöin pystytään erottamaan riskit, joihin organisaatiolla ei ole varaa. Käytännössä ei kaikkia riskejä voida poistaa, mutta riskejä voidaan pienentää vaikuttamalla riskin todennäköisyyteen ja vakavuuteen.

Tutkimus paljasti, että vain yhdessä projektissa tehtiin varsinainen riskianalyysi suunnitteluvaiheessa. Tämä ei ole hyvä riskienhallinnan kannalta. Tapoja tehdä riskianalyysi on monenlaisia. Toisaalta pätevä projektipäällikkö ja kokenut projektisihteeri toisten projektiammattilaisten kanssa voivat pärjätä ilmeisesti ilman varsinainen riskianalyysiä. Mutta pitäisi muistaa, että riskien analysoinnin ja arvioinnin avulla projektilla on hyvä mahdollisuus selvittää, minkälaisia riskejä projektilla on ja mitkä havaituista riskeistä ovat merkityksellisimpiä ja mihin on reagoitava nopeimmin.

Kaikki perusriskit julkisrahoitteisissa projekteissa voidaan jakaa neljään ryhmään: talousriskit, henkilöstöriskit, toiminnalliset riskit ja juridiset riskit. Tämän jaon ja tutkimuskyselyn vastausten perusteella esitetään vakavimmat riskit projektipäälliköiden mielestä alla olevassa taulukossa 14. Taulukon lopussa esitetään avoimia vastauksia projektien vakavimmista riskeistä.

TAULUKKO 14. Projektien vakavimmat riskit tutkimuskyselyn vastausten mukaan

<b>Riskit</b>
<p><b>Talousriski:</b></p> <p><i>omarahoituksen selkeä budjetoiminen, rahoittajan päätösten viivästyminen, yksityisen rahoituksen kertyminen, puutteelliset suunnitteluvaiheen resurssit, laskennallisen rahan kerääminen ja jatkuvasti tapahtuvia muutoksia taloudessa.</i></p>
<p><b>Henkilöstöriski:</b></p> <p><i>pätevän projektihenkilöstön löytäminen ja sitouttaminen koko projektin ajaksi (henkilöstömuutokset), alimitoitettut henkilöstöresurssit, avainhenkilöiden vaihtumiset, kohderyhmän aktivointi omaan kehittämiseensä, kohdeyritysten lukumäärä on pienehkö.</i></p>
<p><b>Toiminnalliset riskit:</b></p> <p><i>yritysten saaminen mukaan projektiin, yritysten todellinen innostuminen asiasta, tahto yhteistyöhön, julkisen tahon/organisaation muutosvastarintaa, yllättäviä aikavarkaita.</i></p>
<p><b>Juridiset riskit:</b></p> <p><i>lakimuutoksia.</i></p>
<p><b>Avoimia kommentteja:</b></p> <p><i>Kilpailuttaminen (valmiiksi suunniteltu ”tuote” voi mennä kilpailijan toteuttavaksi ja hyödynnettäväksi, esim. työvoimakoulutuksen kilpailutus).</i></p> <p><i>Projektsuunnitelmat tulisi pystyä muuttamaan paljon ripeämmin ja joustavammin, koska taloudessa tapahtuu oikeasti jatkuvasti muutoksia.</i></p> <p><i>Rahoituskuvioden kankeus ei anna mahdollisuutta kehittää projekteja, esimerkiksi erilaiset palkkiot tai kannustusmahdollisuudet eivät ole mahdollisia.</i></p>

Rahoittajan hitaat käsittelyt on yksi syistä, jotka kasvattavat talousriskejä. Monissa projektissa rahoittaja vaati lisäselvityksiä ja tarkennuksia maksatushakemuksen puutteista. Usein maksatus muutenkin joutuu odottamaan, mutta kun siihen lisätään oma huolimattomuus tai muut syyt, maksatus viivästyy vielä enemmän. Tämä tietenkin vaikuttaa negatiivisesti organisaation taloustilanteeseen. Tämän tilanteen välttämiseksi kannattaisi olla hyvin tarkka hakemuslomakkeen täyttämisesä.

Tutkimus osoitti, etteivät projektipäälliköt eri syiden vuoksi aina osallistuneet suunnitteluvaiheeseen, eivätkä valitettavasti tutustuneet jälkikäteen siihen ja joskus he eivät olleet tietoisia projektinsa monista asioista:

*En ole ollut alkujaan tekemässä alkuperäistä projektisuunnitelmaa, vaan tullut mukaan keskeneräiseen projektiin.*

*En tiedä resursoinnista ennen käynnistämistä.*

*En tiedä, kun en itse sitä tehnyt.*

*En osaa sanoa.*

Pitäisi muistaa, että yksi tärkeimmistä projektipäällikön tehtävistä on tietää kaikes-tä mitä tapahtui, tapahtuu ja tulee tapahtumaan hänen ohjaamassaan projektissa.

Lopussa voidaan todeta, että vaikka PHKK:n projektitoiminta on menestykselli-nen, aina löytyy parannettavaa. Erityisesti kannattaisi tiukentaa riskien analyysia suunnitteluvaiheessa ja riskien seuranta ja hallintaa toteutusvaiheessa. Riskien kartoitus ja analyysi vaativat tiukempaa ohjausta ja monipuolisempia apuvälineitä. Myös organisaation projektitoiminnassa on sisäisesti tiedonkulun, kommunikoin-nin ja yhteistyön parantamisen varaa.

## 5 YHTEENVETO

Päijät-Hämeen koulutuskonserni on aktiivinen julkisrahoitteinen projektien toteuttaja ja sijoittaa paljon kansallisten ja kansainvälisten projektien hallinnointiin. Jokaisen projektin elinkaaren aikana voi kuitenkin syntyä erilaisia riskejä, joista syntyy yllättäviä kustannuksia.

Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla organisaatiota uhkaavia riskejä torjutaan ja niistä aiheuttavia kielteisiä vaikutuksia minimoidaan. Yhä enemmän huomiota olisi kiinnitettävä riskienhallintaan, sen merkitys organisaationtoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Nykyään organisaatiot luovat ja kehittävätkin kokonaisvaltaisia riskienhallintajärjestelmiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitkä ovat Päijät-Hämeen koulutuskonsernin julkisrahoitteisen projektitoiminnan mahdolliset riskit, miten niihin suhtaudutaan ja minkälaisia menetelmiä ja työvälineitä on kehitetty ongelmatilanteiden ratkaisuun.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvattiin eri projektityyppejä ja perehdyttiin projektin elinkaaren hallintamenetelmään, kuvattiin erilaiset riskit sekä perehdyttiin riskienhallintaan ja sen vaihteisiin sekä riskienhallintamenetelmien valintaan.

Empiirisessä osuudessa esiteltiin kohdeorganisaatiota ja sen projektitoimintaa, organisaation tulosalueiden projektitoimintaprosessit ja projektityypitystä. Siinä selvitettiin kohdeorganisaation erilaiset riskit ja keskityttiin erityisesti talousriskien hallintaan sekä projektin suunnitteluvaiheessa että toteutusvaiheessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä projektipäälliköiden mielipiteitä projektien riskeistä ja riskienhallinnasta ja myös saada tietoa, miten he itse osallistuvat toimialojensa projektitoiminnan talouden ja toiminnan etenemän seurantaan ja talousriskien hallintaan.

Tutkimuksen tavoite tuli täytetyksi selvittämällä kohdeorganisaation projektipäälliköiden, LAMKin projektipalvelupäällikön ja konsernin projektitaloustiimin projektikoordinaattorin mielipiteet ja kokemukset erilaisista riskitekijöistä, niiden

merkitysasteesta ja riskienhallinnasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn ja haastattelujen avulla, joiden tulokset täydensivät toisiaan. Vaikka tutkimus osui lomakausien aikaan, vastauksia on saatu riittävä määrä. Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja johtopäätökset vahvistavat kokonaisuutena tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että PHKK:n projektitoiminnassa on toimiva riskienhallinnan järjestelmä, mutta on kehitettäviä kohtia, joiden ratkaisemiseksi annettiin kehittämisohjeita. Riskienhallinnan pitää olla kattava ja jatkuva prosessi jokaisessa organisaatiossa. Kun riskienhallinta sovelletaan koko organisaatiossa, eli kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä, organisaatiolla on kaikki mahdollisuudet tunnistaa ja hallinnoida potentiaalisia projektitoiminnan riskejä, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaation taloudelliseen tilanteeseen.

Opinnäytetyöstä nousi esiin jatkotutkimuksen aihe. Uuden tutkimuksen tavoitteena voisi olla PHKK:n projektitoiminnan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestelmän luominen, joka sopisi erityyppisille projekteille.



## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina: AKATIIMI.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2004. Projektinhallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. 2. uudistettu painos. Edita: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2002. Projekti kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Pelin, R. 2009. Projekti hallinnan käsikirja. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 2001. Projekti hallintaan. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Virkki, P. & Somermeri, A. 2000. Projekti työ kehittämisen moottori. 4.- 6. painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tallinna Raamatutrukikoda.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Artto, K. 2011. Projektien suunnittelu ja ohjaus [viitattu 13.5.2011]. Saatavissa: [https://noppa.tkk.fi/noppa/kurssi/tu-22.1120/luennot/TU-22\\_1120\\_luentokalvot.pdf](https://noppa.tkk.fi/noppa/kurssi/tu-22.1120/luennot/TU-22_1120_luentokalvot.pdf)

EU-projektiohjeistus 2002 [viitattu 3.10.2011]. Saatavissa: <http://www.tampere.fi/tiedostot/4YqJsJSl3/euprojektiohjeistus.pdf>

Euroopan unionin portaali. 2011 a. Perustietoa Euroopan unionista [viitattu 6.6.2011]. Saatavissa: [http://europa.eu/about-eu/basic-information/index\\_fi.htm](http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_fi.htm)

Euroopan unionin portaali. 2011 b. Tietoa Euroopan komissiosta [viitattu 6.6.2011]. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/about/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/about/index_fi.htm)

Euroopan unionin portaali. 2011 c. ESR: Euroopan sosiaalirahasto [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/job\\_creation\\_measures/l60016\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/l60016_fi.htm)

Hankeohje. 2011. EU-Hanke [viitattu 3.10.2011]. Saatavissa: [www.vaasa.fi/Link.aspx?id=259135](http://www.vaasa.fi/Link.aspx?id=259135)

Hankeopas kansainvälisiin hankkeisiin 2003 [viitattu 16.5.2011]. Saatavissa: [http://projektori.turkuamk.fi/info/projektoriohjeet/PCM\\_hankeopas.pdf](http://projektori.turkuamk.fi/info/projektoriohjeet/PCM_hankeopas.pdf)

Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011 [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/HameenELY/Sivut/default.aspx>

Innofactor. 2011. Ohjelmistot ja järjestelmät [16.6.2011]. Saatavissa: [http://www.innofactor.fi/ratkaisusi/tyoskentelyn\\_tehostaminen/dokumenttien\\_-\\_asian-\\_ja\\_arkistohallinta/innofactor\\_dynasty](http://www.innofactor.fi/ratkaisusi/tyoskentelyn_tehostaminen/dokumenttien_-_asian-_ja_arkistohallinta/innofactor_dynasty)

IPR-opas 2011 [viitattu 16.6.2011]. Saatavissa: <http://www.aka.fi/fi/A/Tutkijalle/Rahoituksen-kaytto/Tulosten-hyodyntaminen/Suomen-Akatemian-IPR-opas-tutkijoille/>

Kontio, J. 2003. Riskit-menetelmä [viitattu 12.5.2011]. Saatavissa:  
[http://www.soberit.hut.fi/T-76.115/03-04/palautukset/groups/Ampel/i2/RiskienHallinta.html#Riskit\\_n\\_vaiheet](http://www.soberit.hut.fi/T-76.115/03-04/palautukset/groups/Ampel/i2/RiskienHallinta.html#Riskit_n_vaiheet)

Kori-intranet. 2011. LAMK. Projektitoiminnan prosessit [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa:  
<https://kori.phkk.fi/ypa/projektitoiminta/hallinta/prosessit/Sivut/aloitussivu.aspx>

Kori-intranet. 2011. LAMK. Projektityypitys [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa:  
<https://kori.phkk.fi/ypa/projektitoiminta/tyypitys/Sivut/aloitussivu.aspx>

Kori-intranet. 2011. LAMK. Projektipalvelut. Lausuntokierros [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa:  
<https://kori.phkk.fi/lamk/tki/ppalv/suunnittelu/Sivut/Lausuntokierros.aspx>

Kori-intranet. 2011. Salpaus. Prosessit ja toimintamallit [viitattu 3.10.2011]. Saatavissa:  
<https://kori.phkk.fi/ypa/projektitoiminta/salpaus/prostoi/Sivut/aloitussivu.aspx>

Koulutuskeskus Salpaus. 2011. Salpaus [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa:  
<http://www.salpaus.fi/salpaus/>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2011. Organisaatio [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa:  
<http://www.lamk.fi/esittely/organisaatio/>

Norden. 2011. Tietoa Pohjoismaiden ministerineuvostosta [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa:  
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15429&contentlan=1&culture=fi-FI#Riskit> (<http://www.norden.org/fi/pohjoismaiden-ministerineuvosto/tietoa-pohjoismaiden-ministerineuvostosta>)

Opetushallitus. 2011. Opetushallitus [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa:  
<http://www.oph.fi/opetushallitus>

Pk-yrityksen riskienhallinta 2011 [viitattu 19.5.2011]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/>

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011 [viitattu 16.5.2011]. Saatavissa: <http://www.projektiplaneetta.fi/index.php/projektinelinkaari>

Project Cycle Management Guidelines 2004 [viitattu 10.5.2011]. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Projektipalvelut, Tutkimus- ja kehityskeskus 2011. PCM-projektiajattelu [viitattu 20.6.2011]. Saatavissa: <http://projektori.turkuamk.fi/info/projektiohjeistus/projektityokalut/PCM-projektiajattelu.pdf>

Projektori – Projektien suunnitteluun ja hallintaan 2011 [viitattu 16.6.2011]. Saatavissa: [http://projektori.turkuamk.fi/info/yhteystiedot/Projektori\\_esite.pdf](http://projektori.turkuamk.fi/info/yhteystiedot/Projektori_esite.pdf)

Päijät-Hämeen koulutuskonserni. 2011. Esittely [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa: <http://www.phkk.fi/esittely/>

Rakennerahasto. 2011. EAKR-ohjelmat [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa: [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/01\\_eakr/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/01_eakr/index.jsp)

RAY. 2011. RAY lyhyesti [viitattu 8.6.2011]. Saatavissa: <https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa>

Riski 2011 [viitattu 10.5.2011]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Riski>

Sitra. 2011. Mikä Sitra on? [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/fi/Sitran+esittely/sitra.htm>

Strategies for Project Recovery. 2011. A PM SOLUTIONS RESEARCH REPORT [viitattu 20.6.2011]. Saatavissa:

<http://www.pmsolutions.com/collateral/research/Strategies%20for%20Project%20Recovery%202011.pdf>

Suomen Akatemia. 2011. Tietoa Akatemista [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa: <http://www.aka.fi/fi/A/Suomen-Akatemia/>

Tekes. 2011. Tekes kannustaa kehittymään [viitattu 20.5.2011]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/fi/community/Tekes/320/Tekes/626>

Tuoterengas. 2011. Yleistä [viitattu 20.5.2011]. Saatavissa: <http://www.tuoterengas.fi/>

Ulkoasiainministeriö. 2011. Termit ja käsitteet [viitattu 20.5.2011]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15429&contentlan=1&culture=fi-FI#Riskit>

Ulkoasiainministeriö. 2011. Termit ja käsitteet [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15429&contentlan=1&culture=fi-FI#Projektisykli>

Valtiovarainministeriö. 2011. Maailmanpankki [viitattu 7.6.2011]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/11\\_rahoitusmarkkinat/07\\_kansainvalinen\\_yhteistyö/01\\_maailmanpankki/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/11_rahoitusmarkkinat/07_kansainvalinen_yhteistyö/01_maailmanpankki/index.jsp)

Webropol 2011. Tietoa yrityksestä [viitattu 7.9.2011]. Saatavissa: <http://w3.webropol.com/finland/yritys/tietoa-yrityksesta>

## SUULLISET LÄHTEET

Karjalainen, P. 2011. Projektipalvelupäällikkö. Lahden ammattikorkeakoulu, Innovaatiokeskus. Haastattelu 13.5.2011 a & 26.8.2011 b

Vainio, P. 2011. Projektikoordinaattori. PHKK, Hallintopalvelut. Haastattelu 13.5.2011 a & 26.8.2011 b

## LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuskysely projektien riskeistä ja niiden hallinnasta

LIITE 2. Riskienhallinta (Riskit-menetelmä 2003)

LIITE 3. Riskilista

LIITE 4. Koulutuskeskus Salpauksen projektien elinkaari mukaillen

LIITE 5. Lahden ammattikorkeakoulun T&K&I-projektitoimintaprosessi

LIITE 6. Tutkimuskyselyn saatekirje projektipäälliköille

LIITE 7. Projektien kuvaus ja niiden tekniset tiedot

## TUTKIMUSKYSELY PROJEKTtien RISKEISTÄ JA NIIDEN HALLINNASTA

Tämän riskikyselyn tavoitteena on kerätä mielipiteitänne projektien riskeistä ja riskienhallinnasta. Tutkimuskyselyn vastauksienne avulla analysoimme talousriskien hallintaa sekä projektin suunnitteluvaiheessa että toteutusvaiheessa. On myös mielenkiintoista saada tietää miten Te itse osallistutte toimialojensa projektitoiminnan talouden ja toiminnan etenemän seurantaan, talousriskien hallintaan ja toisaalta miten koette riskien olevan hanskassa.

1. Projektin nimi

### I Projektin suunnitteluvaihe

#### Lupa projektin suunnitteluun

2. Onko lupa kysytty?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

3. Keneltä (ei henkilönimiä) lupa kysytty?

4. Miten on saatu lupa käyttää resursseja projektin suunnitteluun?

#### Ennakoarviointi

5. Onko omaa ideaa arvioitettu

- ☐ sisäisesti   
☐ ulkoisesti

6. Ovatko kohderyhmän edustajat/partnerit olleet mukana projektin suunnittelussa tai arvioinnissa?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

7. Kartoitettiinko onko konsernissa tai muualla vastaava suunnittelua menossa eli kustannustehokkuutta yhteistyöllä?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

8. Miten kartoitus tehtiin?

### Budjetointimenettely

9. Onko projektitalous ollut mukana budjetoinnissa?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

10. Onko tutustuttu rahoittajan ohjeisiin tai yleisiin tukikelpoisuussääntöihin etukäteen?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

11. Onko käytetty saatavilla olevia pohjia, malleja jne.?

- ☐ Kyllä   
☐ Ei

12. Onko huomioitu omat organisaation ohjeet esim. sivukulukertoimien käytössä?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

13. Mikäli projektin budjetissa on laskennallista rahoitusta, tehtiinkö konkreettinen laskelma mihin laskennallisten rahoituksen kokonaissumma perustuu?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

### Projektisuunnitelma

14. Miten projektisuunnitelma tehtiin?

- ☐ on tehty erillinen tarkemman tason projektisuunnitelma  
☐ on käytetty vain rahoittajan valmista lomake-pohjaa  
☐ muu, mikä?

15. Onko suunnitelmassa tehty riskianalyysi? Jos on, miten?

- ☐ Kyllä   
☐ Ei

### Lausuntokierros

16. Onko lausuntokierros tehty asianmukaisesti?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei



17. Onko lausuntolomakkeessa ilmoitettu mistä omarahoitusosuus tulee?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

18. Onko omarahoitusosuus oikeasti budjetoitu jo projektihakemuksen lähtövaiheessa?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

19. Onko hakemusta mahdollisesti muutettu/korjattu/täydennetty lausuntolomakkeen kommenttien pohjalta?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

20. Ovatko kaikki lomakkeessa mainitut osapuolet antaneet lausunnon?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

21. Mikäli rahoittaja edellytti rahoitusneuvottelua ennen päätöksen tekoa, oliko neuvottelussa talouspalveluiden tai projektipalveluiden edustaja mukana?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

## II Projektin toteutusvaihe

### Henkilöstö

22. Onko projektipäälliköllä ja sihteerillä osaamista projektien taloushallinnosta ennen ko. projektia?

- ☐ Kyllä   
☐ Ei

23. Onko työntekijöiden ammattitaito projektin tavoitteiden kannalta riittävä?

Arvioi asteikolla 1-4. Mitä suurempi numero, sitä korkeampi projektin työntekijöiden ammattitaito on.

	1	2	3	4
Projektin työntekijöiden ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Onko sisäinen työnjako selvä?

Arvioi se asteikolla 1-4. Mitä suurempi numero, sitä selvempi sisäinen työnjako on.

	1	2	3	4
Sisäinen työnjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kustannukset ja rahoitus

25. Onko rahoittaja hylännyt kustannuksia?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

26. Onko kustannuksia koskaan hylätty hankintaprosessiin riittämättömyyden tai vihreellisyyden vuoksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

27. Onko budjetointi ollut onnistunut käytännössä?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

28. Onko ollut

- ☐ alibudjetointia
- ☐ ylibudjetointia?

29. Onko rahoittaja vaatinut lisäselvityksiä maksatushakemuksiin? Jos on niin, minkälaisia?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

30. Onko maksatushakemukset saatu rahoittajalle talouspalveluiden antaman suositusaikataulun mukaisesti? Jollei, miksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

31. Onko muut (esim. yksityinen rahoitus) rahoitusosuudet toteutuneet suunnitellusti? Jollei, miksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

32. Onko puuttuva kunta- tai yksityistä rahaa jouduttu korvaamaan organisaation omalla rahalla? Jos kyllä, miten prosessi on hoidettu?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

## Talouden seuranta

33. Onko saatua talouden seurantaan hyödynnetty? Jos on, miten (esim. valmiit Excel-taulukot, TANE-järjestelmä)?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

34. Onko pidetty säännölliset talouspalaverit?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

35. Kuka on projektista osallistunut niihin?

36. Onko mahdollisiin talouden ongelmiin/haasteisiin reagoitu? Jos on, miten (esim. muutoshakemus)?

☐ Kyllä

☐ Ei

37. Onko projektin hankinnat tehty oman organisaation ja rahoittajan ohjeiden mukaisesti?

☐ Kyllä

☐ Ei

38. Onko projektissa tehtyä yksittäistä hankintaprosessia jouduttu korjaamaan jälkikäteen?

☐ Kyllä

☐ Ei

39. Onko projektissa mukana laskennallista rahoitusta? Jos on, niin onko laskennallinen rahoitus kertynyt suunnitellusti määränä ja aikatauluna? Jollei, miksi?

☐ Kyllä

☐ Ei

40. Onko laskujen tiliöinnit tehty oikein?

☐ Kyllä

☐ Ei

41. Onko jouduttu tekemään muutoksia muistiotositteilla? Jos on, kuinka usein?

☐ Kyllä

☐ Ei

42. Onko tositteet, hankintapäätökset, sopimukset ja muut asiakirjat hyväksynyt aina henkilö, jolla siihen on oikeudet?

☐ Kyllä

☐ Ei

43. Onko projektin talouden etenemää esitelty ohjausryhmässä? Jos on, niin kuinka usein?

☐ Kyllä

☐ Ei

44. Onko projektin talouden/toiminnan etenemää esitelty oman yksikön vastuuesimiehelle/esimiehelle? Jos on, niin kuinka usein?

☐ Kyllä

☐ Ei

45. Onko projektia arvioitettu sen toiminnan ollessa käynnissä?

☐ Kyllä

☐ Ei

**46. Nimitä projektin pahimmat ja vakavimmat riskit kokemustenne mukaan?**

**47. Minkälaisia riskitekijöitä mielestänne on vaikeaa ennakoida?**

**48. Minkälaisia riskienhallinnan menetelmiä käytätte omassa projektissa? Oma esimerkki?**

- |   |             |
|---|-------------|
| <input type="checkbox"/> Riskien välttäminen                | <div></div> |
| <input type="checkbox"/> Riskien pienentäminen              | <div></div> |
| <input type="checkbox"/> Riskien siirtäminen                | <div></div> |
| <input type="checkbox"/> Riskien pitäminen omalla vastuulla | <div></div> |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä?                         | <div></div> |

**49. Projektin avoimia kommentteja projektin taloudenpitoon ja riskien hallintaan liittyen?**

**50. Arvioi eri riskien todennäköisyys omassa projektissa asteikolla 1-5**

**(1=olematon, 2=pieni, 3=kohtuullinen, 4=suuri, 5=valtava)**

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Toimintaan liittyvät riskit (päätökset viipyvät, vaatimusmäärittely ei ole riittävä...)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Aikatauluun/työsuunnitelmaan liittyvät riskit (tehtävät venyvät, aikataulu on liian tiukka...)                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Projektin henkilöstöresursseihin liittyvät riskit (henkilöiden roolit ei ole määritelty tarkasti, projektihenkilöstön osaaminen...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Toimittajaan, asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin liittyvät riskit (toimittajalla ei ole resursseja tehdä projektia...)            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Lopputulokseen/tuotokseen liittyvät riskit (projektin tavoitteet ovat epäselviä, kokonaisrakenne ei toimi...)                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Taloudelliset riskit (budjetin riittävyys, projektin aikana ilmenevät yllättävät kustannukset...)                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Muut riskit (projektin seuranta riittämätöntä, metatietojen määrittely ei riittävää...)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**51. Arvioi eri riskien vaikutus omassa projektissa asteikolla 1-5.**

**(1=olematon, 2=pieni, 3=kohtuullinen, 4=suuri, 5=valtava)**

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Toimintaan liittyvät riskit   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Aikatauluun/työsuunnitelmaan liittyvät riskit                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Projektin henkilöstöresursseihin liittyvät riskit                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Toimittajaan, asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin liittyvät riskit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Lopputulokseen/tuotoksen liittyvät riskit                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Taloudelliset riskit  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Muut riskit   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**52. Kommentit tarvittaessa**

**KIITÄMME VASTAUKSISTANNE!**

Vaihe	Kuvaus	Tulos
1. Riskienhallinta-valtuutus	Tässä vaiheessa määritellään riskienhallinnan laajuus ja taajuus ja tunnistetaan kaikki olennaiset osapuolet.	Riskienhallintatoimeksianto, joka kertoo miksi, milloin, miten, mitä, kuka, ja kenelle
2. Tavoitteiden arviointi	Riskit aina vaikuttavat johonkin projektin tavoitteeseen. Riskienhallinnan toimiminen edellyttää, että projektin tavoitteet ovat hyvin tiedossa. Tässä vaiheessa arvioidaan projektin tavoitteita, kehitetään ja parannetaan niitä ja ilmaistaan selkeästi aiemmin määritellyt tavoitteet ja rajoitteet.	Selkeitä määritelmiä tavoitteille
3. Riskien tunnistaminen	Riskien tunnistamisvaiheessa saadaan mahdollisimman pitkä ja tarkka riskilista, jonka avulla tunnistetut riskit jaetaan samankaltaisten riskien ryhmiin. On tärkeää, että tässä vaiheessa käsitellään kaikki projektin osa-alueet.	Pitkä lista analysoimattomia riskejä
4. Riskien analysointi	Riskien analysoinnin vaiheessa luokitellaan riskit, piirretään Riski-kaavioita ja pidetään tärkeänä riskejä.	Riski-kaaviot kaikille analysoituille riskeille
5. Riskien hallintatoimenpiteiden suunnittelu	Tässä vaiheessa valitaan tärkeimmät riskit, joille sovelletaan riskienhallintaa, määritellään hallintakeinoja tärkeimmille riskeille	Riskienhallintamenetelmien valinta
6. Riskienhallinta	Hallinnoidaan ja kontrolloidaan riskejä suunniteltujen riskienhallintakeinojen mukaisesti.	Riskien pienentäminen
7. Riskien seuranta	Tarkastetaan riskienhallintamenetelmien tehokkuutta ja tunnistetaan projektin kehityksen ja muutoksien vaikutus riskeihin	Riskien statustieto

Yritys

RISKILISTA

Osasto

Projekti

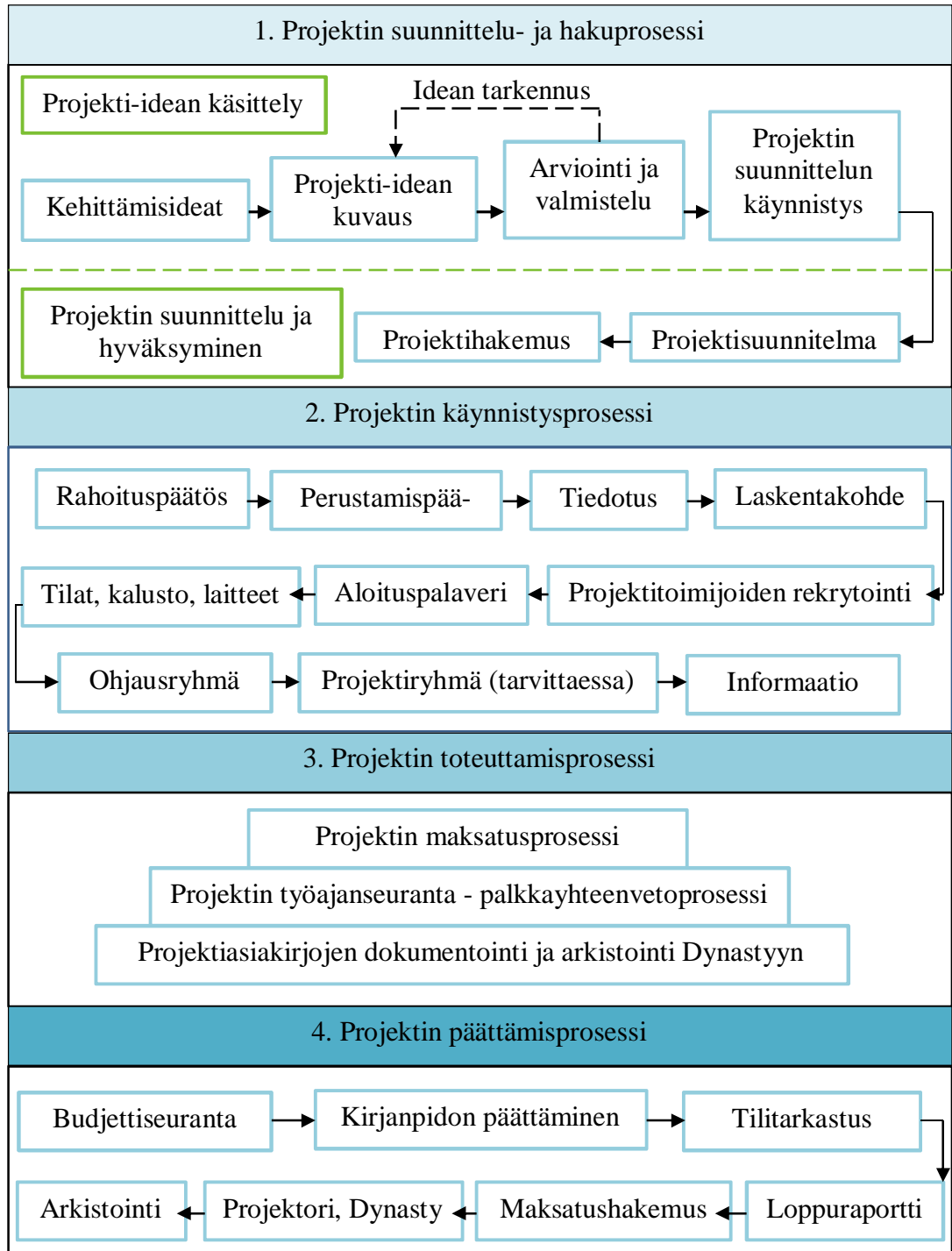
Tekijä

24.4.2011 21:51:00

1 (1)

Riski	Riskin hallinta
Riskitekijä ja mahdollinen seuraus, jos riski toteutuu	<p>Estämistoimet, jos niitä on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Vaimentaminen (todennäköisyyden/vaikutusten pienentäminen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Plan B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Riskitekijä ja mahdollinen seuraus, jos riski toteutuu	<p>Estämistoimet, jos niitä on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Vaimentaminen (todennäköisyyden/vaikutusten pienentäminen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Plan B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Riskitekijä ja mahdollinen seuraus, jos riski toteutuu	<p>Estämistoimet, jos niitä on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Vaimentaminen (todennäköisyyden/vaikutusten pienentäminen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Plan B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Riskitekijä ja mahdollinen seuraus, jos riski toteutuu	<p>Estämistoimet, jos niitä on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Vaimentaminen (todennäköisyyden/vaikutusten pienentäminen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Plan B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

## Salpauksen projektin elinkaari



## Lahden ammattikorkeakoulun T&amp;K&amp;I-projektitoimintaprosessi

1. Ennakointi ja suunnittelu
<p>1.1 Ongelman/tarpeen havaitseminen</p> <p>1.2 Projektisuunnittelun aloittamispäätös, tiedottaminen projektipalveluihin</p> <p>1.3 Suunnittelutiimin kokoaminen</p> <p>1.4 Rahoitusohjelma- ja partnerihakuinfot, projekti-informaation haku, projektitoimintaprosessin ohjeistus, henkilökohtainen neuvonta</p> <p>1.5 Taustainformaation haku, projektisuunnitelman kirjoittaminen, partnereiden haku ja sitouttaminen, aiesopimukset, budjettisuunnittelu, rahoituskanavan valinta ja ohjeisiin tutustuminen</p> <p>1.6 Tekninen ja kielellinen tarkastus, rahoittajan ennakoarviointi</p>
2. Rahoitushaku
<p>2.1 Hakemuslomakkeen täyttäminen</p> <p>2.2 Virallisten liiteasiakirjojen hankkiminen</p> <p>2.3 Lausuntokierros</p> <p>2.4 Virallisten hakemuslomakkeiden allekirjoitus</p> <p>2.5 Allekirjoitettujen hakudokumenttien kopiointi ja toimittaminen projektipalveluihin, hakudokumenttien lähettäminen rahoittajaviranomaiselle</p> <p>2.6 Projektin tietojen ja hakudokumenttien vienti Projektori- ja Dynasty ohjelmiin, projektinlisääminen haakuun jätettyjen listalle</p>
3. Rahoituspäätös ja projektin käynnistäminen
<p>3.1 Mahdolliset viranomaisneuvottelut ennen rahoituspäätöksen tekoa</p> <p>3.2 Rahoituspäätöksen saapuminen, projektipalveluiden ja projektitalouspalveluiden tiedottaminen päätöksestä. Hyväksytyn originaalin päätöksen toimittaminen projektitalouspalveluihin ja tiedon/kopion toimittaminen projektipalveluihin. Hylätystä päätöksestä riittää tieto projektitalouspalveluihin ja tieto/päätöksen kopio projektipalveluihin.</p> <p>3.3 Päätöksen kirjaaminen</p> <p>3.4 Projektin henkilöstönnimeäminen/rekrytointi ja ohjausryhmännimeäminen, uuden projektihenkilöstönnhallinnallinen perehdytys</p> <p>3.5 Aloituspalavereiden pitäminen (rahoittajan oma ja LAMKin sisäinen) ja perustamispäätöksen valmistelu</p> <p>3.6 Projektitalouden käynnistäminen</p>
4. Toteutus
<p>4.1 Projektin toiminnasta ja taloudesta vastaaminen, toimenpiteiden toteuttaminen, Dynasty- ja Projektoriylläpito, maksatushakemukset, raportoinnit, arkistointi</p> <p>4.2 Tarvittaessa T&amp;K henkilöstön konsultointi julkaisuissa, sisältöasioissa, verkostoissa, tarvittaessa ohjausryhmän jäsen. Opinnäytetöissä ja työharjoittelussa yhteistyö vastuuopettajan kanssa.</p> <p>4.3 Pääkirjanpito, maksatus- ja muutoshakemusten ohjeistaminen ja tarkastaminen, tiliöintien tarkastaminen, talousraportit ja -palaverit, palkanlaskenta</p> <p>4.4 Projektitoiminnan tiedottaminen, hallinnollinen ohjaus ja tuki, lisäselvityspyynnöissä neuvonta, projektien seuranta, projekti-informaation kerääminen, projektihenkilöstön tiimitapaamiset ja sisäiset koulutukset</p> <p>4.5 Projektin ohjaus ja toiminnan arviointi. Maksatus- ja muutoshakemusten sekä raporttien hyväksyminen viranomaiselle lähetettäväksi.</p> <p>4.6 Maksatus- ja muutoshakemusten sekä raporttien käsittely ja hyväksyntä</p>
5. Päättäminen
<p>5.1 Loppuraportointi, loppumaksatuksen valmistelu, loppuarkistointi, tilintarkastukseen valmistautuminen</p> <p>5.2 Loppumaksatuksen tarkastaminen, tilintarkastuksen organisointi, kirjanpidon päättäminen</p> <p>5.3 Tilintarkastus</p> <p>5.4 Loppuraportin ja -maksatuksen hyväksyminen lähetettäväksi rahoittajaviranomaiselle</p> <p>5.5 Loppuraportin ja maksatushakemuksen allekirjoitukset, allekirjoitettujen dokumenttien kopiointi ja toimittaminen projektipalveluihin sekä lähettäminen rahoittajaviranomaiselle</p> <p>5.6 Loppumaksatushakemuksen ja -raportin käsittely ja hyväksyntä</p>



Arvoisa vastaaja,

opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa taloushallinnon tradenomiksi ja teemme opiskeluun liittyvää lopputyötä.

Opinnäytetyömme aiheena on Talousriskien hallinta julkisrahoitteisissa kehittämisprojekteissa, case: Päijät-Hämeen koulutuskonsernin julkisrahoitteinen projektitoiminta.

Teemme opinnäytetyötämme sekä konsernin talouspalvelujen että LAMKin projektipalvelujen ohjauksessa. Tähän työhön liittyen teemme talousriskeistä kyselytutkimuksen valituille projekteille ja vastausten perusteella analysoimme tuloksia ja annamme mahdollisia suosituksia organisaation toiminnan parantamiseksi.

Tutkimukseen on valittu 21 projektia: DESTHI - Muotoilupalveluiden kehittäminen Päijät-Hämeen alueella, Tero - Tasa-arvoa erovanhemmuuteen - isät pois paitsiosta, Sillanrakentajat - Luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valmennusohjelma, Innobrokerit - Innovaatio-osaajat pk-yritysyhteistyössä, FORTE - Promoting women's entrepreneurship in social and health care, OSKU, Kohti hyvinvointialan osuuskuntaa yrittäjämäisesti toimiva tulevaisuuden ammattilaiset, SÄLLI - maaseutumatkailuyrittäjien sähköisen markkinoinnin koulutushanke, CleanTech-insinöörit, Vesiturva - biologisen jätevedenpuhdistuksen tehon parantaminen, SULOIN - Sustainable Logistics Solutions Through International Networking, KOVIKE - Koulutusviennin kehittämishanke, Kohti kestäviä työuria - Osaamisperusteisuudella ja uranhallinnalla eväitä korkeakoulutettujen työllisyyteen, AIKOKO - Aikuiskoulutuksen koordinointihanke (*Lahden ammattikorkeakoulu*); Into Practise / Central Baltic Innovation tools for practise, Ura-avain Moniosaajia kiinteistöpalvelualalle, Kisällikoulu, Päijät-Hämeen YES-keskus, Työelämä tutuksi - työssäoppiminen tavaksi, Luonto - ja ympäristöalan ammattillisen koulutuksen kehittämisstrategia ja vetovoimakampanja, Laajennetun työssäoppimisen kokeilu 2 – TopLaaja2 (*Koulutuskeskus Salpaus*) ja Matka - Matalan kynnyksen työpajatoiminnasta alkuun (*Tuoterengas*).

Ystävällisesti pyydämme jokaista projektipäällikköä vastaamaan kyselyyn, joka tulee Teille maanantaina 6.6.2011 sähköpostilla.

Viimeinen vastausten palautuspäivä on perjantai 17.6.2011.

Kiitos paljon Teille antamistanne vastauksista ja siten tuesta opinnäytetyömme onnistumiselle!

Ystävällisin terveisin

Ksenia Voroshilova ja Natalia Tarzalainen

	Projektin kuvaus	Tekniset tiedot
Lahden ammattikorkeakoulu	DESTHI - Muotoilupalveluiden kehittäminen Päijät-Hämeen alueella	
	DESTHI -projektin tavoitteena on verkottaa alueella toimivat muotoilutoimijat sekä muotoiluhankkeet sekä edes auttaa tulevaisuusorientoituneiden tuotantokenteiden synnyttämistä.	MI 264 147,00 EAKR 1.5.10–30.4.13
	Tero - Tasa-arvoa erovanhemmuuteen - isät pois paitsiosta	
	Projektin tavoitteena on lisätä viranomaisen kykyä arvioida isän tai äidin soveltuvuutta huoltajuuteen ilman sukupuoleen liitettyjä stereotyyppisiä käsityksiä. Projektin painopisteenä on isänäkökulman lisääminen viranomaisen työhön siten, että miesten ja naisten tasa-arvoisuus toteutuisi myös erotilanteissa entistä paremmin.	Aiku 265 900,00 ESR / Hämeen ELY 1.1.10–31.12.11
	Sillanrakentajat - Luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valmennusohjelma	
	Sillanrakentajat -hanke on luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valtakunnallinen valmennusohjelma. Hankkeen tavoitteena on kehittää luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten ammattikuntaa, toimintakulttuuria ja -edellytyksiä.	Inno 966 216,00 ESR 1.1.09–31.12.11
	Innobrokerit - Innovaatio-osaajat pk-yritysyhteistyössä	
	InnoBrokerit - Innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden brokerointi Lahden seudulla -projektissa kehitetään ja toteutetaan yhdessä kansallisen innovaatiostrategian lähtökohdista ja alueen uuden innovaatiostrategian ohjaamana käytännön toimenpiteitä, joiden avulla innovaatiotoiminta ja yrittäjyyden edistäminen konkretisoidaan yhteisenä tavoitteena ja yhteistyöalustana.	Inno 520 624,00 ESR 1.8.10–31.8.13
	FORTE - Promoting women's entrepreneurship in social and health care	
	Projekti edistää naisten yrittäjyyttä sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta yrittäjyydestä ja edistää opiskelijoiden, työnantajien ja työttömien työnhakijoiden yrittäjämäistä ajattelua sosiaali- ja terveysalalla kehittämällä yrittäjyyden opettamiseen yhteinen malli ja pilotoimalla sitä korkeakouluissa.	STL 301 000,00 Central Baltic 1.5.10–30.4.13
	OSKU, Kohti hyvinvointialan osuuskuntaa yrittäjämäisesti toimiva tulevaisuuden ammattilaiset	
	OSKU, Kohti hyvinvointialan osuuskuntaa - yrittäjämäisesti toimivat tulevaisuuden ammattilaiset. Tämän projektin tavoitteena on yrittäjyyden oppiminen ja yrittämisen kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla ja sen sitominen ammatilliseen osaamiseen luomalla opiskelijaosuuskuntamalli Lahden ammattikorkeakoulussa.	STL 450 000,00 ESR 1.9.10–31.12.13
	SÄLLI - maaseutumatkailuyrittäjien sähköisen markkinoinnin koulutushanke	
	Hankkeen ydinajatuksena on lisätä maaseudun matkailuyrittäjien osaamista ja valmiuksia sähköisessä markkinoinnissa koulutuksen avulla, saada yrittäjät ymmärtämään paremmin markkinoinnin merkitys omassa liiketoiminnassaan ja kannustaa yrittäjiä hyödyntämään sähköisen markkinoinnin tarjoamia mahdollisuuksia.	MAL 381 668,08 Hämeen ELY 1.3.10–30.10.12

	CleanTech-insinöörit	
	CleanTech tarkoittaa kaikkia tuotteita, palveluita, prosesseja ja järjestelmiä, joiden käytöstä on vähemmän haittaa ympäristölle kuin niiden vaihtoehtoista. Puhtaat teknologiat tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja samalla vähentävät haitallisia ympäristövaikutuksia joko suoraan tai arvoketjun kautta.	TL 450 000,00 ESR 1.5.10–30.4.13
	Vesiturva - biologisen jätevedenpuhdistuksen tehon parantaminen	
	Hankkeen tavoitteena on kehittää prosessi, joka poistaa tehokkaasti jätevedessä pieninä pitoisuuksina esiintyviä vierasaineita. Tavoitteena on myös kehittää analyysimenetelmiä, jolla vierasaineiden vähentymistä ja prosessin tehostumista voidaan seurata.	TL 70 964,00 Tekes 1.9.09–31.8.12
	SULOIN - Sustainable Logistics Solutions Through International Networking	
	Hankkeen tavoitteena on ratkaista teorioiden, kotimaisen ja kansainvälisen benchmarkauksen avulla 4 - 9 yrityslähtöistä ongelmaa, joiden ratkaisut hyödyttävät niin varsinaisia case - yrityksiä kuin koko eteläisen Suomen metsäteollisuuden toimitusketjuja.	LTL 342 900,00 EAKR 1.1.11–31.12.13
	KOVIKE - Koulutusviennin kehittämishanke	
	Koulutusviennin edistäminen on korkeakouluille uusi haaste. Toiminnan edistämiseksi käynnistettiin KOVIKE-hanke. Hankkeen tavoitteena on suunnitella, rakentaa ja käynnistää ammattikorkeakoulujen tutkintoon johtavan koulutuksen sekä täydennys-koulutuksen vientitoiminta.	Erillismääräraha
	Kohti kestäviä työuria - Osaamisperusteisuudella ja uranhallinnalla eväitä korkeakoulutettujen työllisyyteen	
	Hankkeessa korkeakoulutettujen ja valmistumassa olevien korkeakouluopiskelijoiden työllisyyttä vahvistetaan proaktiivisesti urasuunnittelu- ja työelämätaitoja kehittämällä. Tavoitteena on antaa korkeakoulutetuille ja korkeakouluopiskelijoille valmiuksia elinikäiseen urasuunnitteluun, päätösten ja valintojen tekemiseen sekä oman osaamisen tunnistamiseen ja ilmaisuun koko elämän aikana.	Inno 149 712,00 Valtionavustus 1.8.11–31.7.13
Koulutuskeskus Salpaus	AIKOKO - Aikuiskoulutuksen koordinointihanke	
	Projektipäällikkö ei toimittanut tietoa.	Aiku OKM Erillismääräraha
	Into Practise / Central Baltic Innovation tools for practise	
	Tavoitteena on oppimisympäristöjen kehittäminen siten, että opiskelijoiden ja työntekijöiden innovaatiokapasiteetti huomioidaan paremmin. Menestyvien yritysten toimintatapojen soveltamista ammatilliseen koulutukseen selvitetään tavoitteena entistä käytännönläheisempi oppiminen.	Areena 162 700,00 Central Baltic 1.1.09–31.12.11
	Ura-avain Moniosaajia kiinteistöpalvelualalle	
	Laajan alueellisen oppilaitos- ja yrityselämän yhteistyöprojekti, jossa tavoitteena on alan tunnettuuden ja vetovoimaisuuden lisääminen potentiaalisten opiskelijoiden ja heidän vanhempiansa keskuudessa. Projektin keskeisiä tuotoksia ovat erikokoisten yritysten työpaikkaohjaajien kouluttaminen siten, että huomioidaan yritysten resurssit ja oppimisympäristöt.	Aity 189 900,00 Opetushallitus 1.1.11–31.12.13

	<b>Kisällikoulu</b>	
	Kisällikoulu soveltaa uudelleen rakennusalan vanhaa kisälli-mestari -toimintamallia: mestari kouluttaa kisälliä, kisälli oppii mestarilta. Kisällikoulun toimintaperiaatteita ovat osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen vanhoista perinteistä, työtavoista ja materiaaleista mestarilta kisällille.	Aity 527 994,00 ESR 1.3.10 - 29.2.12
	<b>Päijät-Hämeen YES-keskus</b>	
	Päijät-Hämeen YES-keskus tuottaa konkreettisia yrittäjäyyskasvatusta tukevia palveluja alueen kouluihin, lähinnä perusopetukseen ja toiselle asteelle. YES-keskus edistää koulutus- ja työelämän organisaatioiden yhteistyötä, edistää yrittäjäyyskasvatuksen toteutumista opetussuunnitelmien mukaisesti eri kouluasteilla sekä lisää opiskelijoiden yrittäjävalmiuksia vaikuttaen näin työelämän toimivuuteen ja tuottavuuteen pitkällä aikavälillä.	Areena 528 500,00 ESR 1.3.11 - 31.12.13
	<b>Työelämä tutuksi - työssäoppiminen tavaksi</b>	
	Hankkeessa toteutetaan yhteensä 65 opettajien työelämäjaksoa. Opettajien työelämäjaksoiden toteuttamisen lisäksi koulutetaan 140 uutta työpaikkaohjaajaa sekä täydennyskoulutetaan 60 aikaisemmin työpaikkaohjaajan koulutuksen käyneitä uudistettujen tutkinnon perusteiden asettamien tarpeiden pohjalta.	Areena 498 040,00 (585 929,00) ESR 1.3.09 - 31.12.11
	<b>Luonto - ja ympäristöalan ammatillisen koulutuksen kehittämisstrategia ja vetovoimakampanja</b>	
	Hankkeen tuloksena valmistellaan luonto- ja ympäristöalan ammatillisen koulutuksen kehittämisstrategia ja vetovoimakampanjan www-sivut ja tuotteet.	284 000,00 Valtionavustus 1.9.09 -31.12.12
	<b>Laajennetun työssäoppimisen kokeilu 2 - TopLaaja 2</b>	
	Hankkeen tavoitteena on hyödyntää sosiaalista mediaa laajennetussa työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa. Erityisesti haetaan uusia työvälineitä oikea-aikaisen, säännöllisen ja riittävän ohjauksen varmistamiseksi sekä luontevaan ja nopeaan yhteydenpitoon opettajien, opiskelijoiden ja työpaikkaohjaajien välillä.	Valtionavustus 1.1.10–31.12.11
Tuoterengas	<b>Matka - Matalan kynnyksen työpajatoiminnasta alkuun</b>	
	Matka -projektin tavoitteena on tarjota heikossa työmarkkina-asemassa oleville alle 30-vuotiaille nastolalaisille miehille mahdollisuus osallistua työllistymistä edistävään tavoitteelliseen työpajatoimintaan.	499 108,00 ESR 1.12.09–28.2.13

### Liitettä 7 koskevat lyhenteet ja käsitteet

#### LAMKin yksiköt:

**Aiku** – Aikuiskoulutuspalvelut; **Inno** – Innovaatiokeskus;  
**LTL** – Liiketalouden laitos; **MI** – Muotoiluinstituutti;  
**MAL** – Matkailu; **STL** – Sosiaali- ja terveystieteiden laitos;  
**TL** – Tekniikan laitos

#### Salpauksen yksiköt:

**Aity** – Aikuiskoulutus ja työelämäpalvelut  
**Areena** – Salpauksen yksikkö, jonka toimialat ovat yhteiset opinnot ja yleissivistävä koulutus, opiskelijapalvelukeskus ja valmentava koulutus ja erityisopetuksen tukipalvelut.

**EAKR** - Euroopan aluekehitysrahasto  
**ESR** – Euroopan sosiaalirahasto  
**Hämeen ELY** - Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus  
**OKM** – Opetus- ja kulttuuriministeriö  
**Tekes** – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus